



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE  
VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

DRAFTING OF THE REMUNERATION SYSTEM FOR EMPLOYEES IN THE SELECTED COMPANY

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Jan Jiříček

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

**BRNO 2019**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Jan Jiříček**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Návrh systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použitých zdrojů  
Seznam příloh

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti a vliv vnitřích a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout systém odměňování zaměstnanců.

### **Základní literární prameny:**

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se věnuje návrhu nového systému odměňování zaměstnanců ve společnosti ABC spol. s r. o. Se zaměřením na současný stav odměňování zaměstnanců, jeho zanalyzování, zjištění jeho nedostatků a návrhu nového systému odměňování zaměstnanců. V teoretické části budou vysvětleny pojmy, v analytické bude zanalyzován současný stav systému odměňování zaměstnanců a v poslední návrhové části bude navrhnout nový systém odměňování zaměstnanců.

## **Klíčová slova**

Systém odměňování, zaměstnanec, mzda, benefity, celková odměna

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with the proposal of a new system of employee remuneration in ABC spol. focusing on the current status of employee remuneration, analyzing it, identifying its shortcomings, and proposing a new employee remuneration system. In the theoretical part, the concepts will be explained, in the analytical will be analyzed the current state of the system of employee remuneration and in the last design part will be proposed a new system of employee remuneration.

## **Key words**

Remuneration system, employee, wages, benefits, total reward

## **Bibliotická citace**

JIRÍČEK, Jan. *Návrh systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/120022>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a sepsal jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 9.12.2018

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D. za poskytnuté cenné rady při vytváření bakalářské práce, vstřícnost a následné konzultace mé práce. Dále bych rád poděkoval společnosti ABC s.r.o., že mi umožnili napsat o jejich společnosti BP a nahlédnout do jejich interních dokladů. V neposlední řadě bych nemohl zapomenout na poděkování mé rodině a mým nejbližším.

# OBSAH

ÚVOD.....	8
CÍLE PRÁCE, POUŽITÉ METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	12
1.1 Odměňování .....	12
1.1.1 Požadavky organizace a zaměstnanců .....	12
1.1.2 Vnější faktory v rozhodování o odměňování.....	12
1.1.3 Vnitřní faktory v rozhodování o odměňování.....	13
1.2 Cíle odměňování .....	14
1.3 Systém odměňování .....	15
1.4 Úspěšnost systému odměňování .....	15
1.5 Celková odměna.....	15
1.6 Typy doplňkových odměn .....	18
1.6.1 Odměny za zásluhy.....	19
1.6.2 Odměny podle délky zaměstnání .....	20
1.6.3 Týmové odměňování .....	20
1.6.4 Odměňování za výkon organizace .....	20
1.7 Relaçní odměny.....	21
1.8 Výzkumy v oblasti odměňování.....	22
1.9 Právní úprava mzdových a pracovněprávních vztahů.....	22
1.10 Péče o pracovníky.....	25
1.10.1 Pracovní doba .....	25
1.10.2 Pracovní prostředí .....	25
1.10.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví .....	26
1.10.4 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti .....	27
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	28



2.1	Popis činnosti .....	29
2.2	Analýza ekonomické situace.....	32
	Horizontální analýza .....	32
	Vertikální analýza .....	36
2.2.1	Analýza trhu produktů .....	38
2.2.2	Shrnutí.....	40
2.3	Analýza 7S .....	40
2.3.1	Strategie .....	40
2.3.2	Struktura.....	41
2.3.3	Systémy.....	43
2.3.4	Styl .....	44
2.3.5	Spolupracovníci .....	44
2.3.6	Schopnosti.....	51
2.3.7	Sdílené hodnoty .....	51
2.3.8	Shrnutí.....	51
2.4	Analýza spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem odměňování .....	52
2.5	Analýza spokojenosti jednatele společnosti se stávajícím systémem odměňováním.....	53
2.6	Analýza externích faktorů na systém odměňování .....	53
2.6.1	Populační vývoj .....	53
2.6.2	Situace na trhu práce .....	55
2.6.3	Mzdové šetření v Pardubickém kraji .....	59
2.6.4	Životní styl.....	60
2.6.5	Úroveň zdanění .....	61
2.6.6	Ekonomická a sociální politika vlády .....	62
2.6.7	Shrnutí analýzy externích vlivů .....	63

2.7	Shrnutí analytické části .....	63
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	66
3.1	Úprava mzdových tarifů.....	67
3.2	Peněžní odměny .....	67
3.3	Zavedení benefitů.....	69
3.4	Zvýšení školení zaměstnanců.....	70
3.5	Zlepšení vztahů na pracovišti.....	70
3.6	Harmonogram změn.....	71
3.7	Mzdový předpis.....	72
3.8	Ekonomické zhodnocení navrhovaného systému .....	76
	ZÁVĚR .....	81
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	84
	SEZNAM GRAFŮ .....	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	90
	SEZNAM TABULEK .....	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

## ÚVOD

Bakalářská práce se bude věnovat návrhu nového systému odměňování zaměstnanců ve společnosti ABC s.r.o.

Obecně lze říci, že odměňování zaměstnanců vytváří celkovou harmonii v dané společnosti. V případě nedostatečné odměny pro zaměstnance z jeho pohledu bude práce dostatečně nemotivující a jeho výkon nebude adekvátní jeho schopnostem. Společnost tedy bude produkovat méně práce, než by v případě harmonie mezi odměnou a jeho výkonem produkoval. Může být namítnuto, že se ušetří nicméně v konečném důsledku tomu tak být vůbec nemusí.

Na druhou stranu, když bude zaměstnanec přeplácen (což v praxi bývá méně pravděpodobné) může nastat situace, kdy pracovník nabyde dojmu, že stačí odvádět dosavadní výkon jako předvádí a i tak je ohodnocen nad jeho spokojenost. V tomto případě jdou zbytečně velké výdaje na pokrytí mezd zaměstnancům, přičemž by mohly být využity více efektivně např. v inovaci výrobní technologie, modernizace zázemí společnosti či navýšení rezerv zaměstnavatele.

Tento problém se většinou netýká menších společností, kdy vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je více osobní = nekomunikují přes manažery různých úrovní. Lidskost hraje v harmonii podniku jeden z hlavních faktorů, díky kterým i malá společnost může být velmi produktivní. Z obecných předpokladů se potvrzuje, že známé, případně rodinné příslušníky ve společnosti není vhodné mít. Není zde mnohdy respektován vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a často bývají z těchto důvodů spory ve společnosti.

Jak lze vidět, skloubit vše, aby bylo v harmonii je komplikované a je nepostradatelné analyzovat výkony zaměstnanců, jejich mzdy a udržovat lidskost ve společnosti, přičemž když se toto zvládne, a systém bude správně nastavený, povede to k produktivní a prosperující společnosti.

# CÍLE PRÁCE, POUŽITÉ METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Jednou z poměrně často opomíjených částí řízení společnosti bývá odměňování zaměstnanců. A to je můj hlavní cíl bakalářské práce, stanovit a vypracovat celkový návrh nového systému odměňování zaměstnanců. Tento systém musí být provázán všemi vrstvami společnosti. Od zaměstnanců až po vrcholové vedení společnosti, vše musí na sebe navazovat, aby se dosáhlo co nejlepších výkonů společnosti.

Cílem práce bude navrhnout nový systém odměňování zaměstnanců společnosti ABC s. r. o. tak, aby se docílilo vyšší harmonie, spokojenosti zaměstnanců a v konečném výsledku i spokojenosti jednatele společnosti.

K tomu pomůže teoretické vymezení odměňování zaměstnanců ve společnosti. Vysvětlení pojmů, odborných termínů, práv a povinností zaměstnavatele a jejich zaměstnanců, které se vztahují k dané problematice.

Po teoretické části bude následovat část analytická.

Cílem je zanalyzovat současný stav odměňování zaměstnanců ve společnosti a navrhnout nový, systém odměňování zaměstnanců pro danou společnost ABC s. r. o. Vše za použití metod a postupů vycházejících ze zpracovaných informací ze společnosti ABC s. r. o. Důkladně se zanalyzuje současný stav odměňování zaměstnanců ve společnosti například analýzou faktorů „7S“. Bude uskutečněn průzkum spokojenosti zaměstnanců v dané společnosti ABC s.r.o. a bude tážán management společnosti. V závěru bude vytvořen výstup z těchto dat.

Na konec budou zanalyzovány veškeré informace, které byly zjištěny. Vyvozen návrh na odměňování zaměstnanců, kompletně se všemi potřebnými náležitostmi. Výsledkem by měl být funkční systém odměňování zaměstnanců.

K výše uvedeným návrhům pomohu tyto analytické a výzkumné metody:

- **analýza 7S faktorů**

*„McKinsey 7S je analytická technika používaná pro hodnocení kritických faktorů organizace, je používána zejména v podnicích. Využití 7S v praxi: Rámec se používá například ve strategickém auditu, ve strategickém řízení a v řízení změn“* (Managementmania.com, 2015).

7S obsahuje: Strategii společnosti, strukturu, systémy, styl, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty.

- **analýza ekonomických ukazatelů**

- a) Horizontální analýza – Zkoumá, jak se dané položky mění v čase (Managementmania.com, 2016).
- b) Vertikální analýza – Vyčísluje % vyjádření dané položky z celku (Managementmania.com, 2016).
- c) Analýza poměrových ukazatelů:

- **Produktivita práce z přidané hodnoty** = 
$$\frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet odpracovaných hodin zaměstnanců}}$$

- **Produktivita práce z tržeb za výrobky a služby**  
$$= \frac{\text{tržby za výrobky a služby}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

- **Mzdová produktivita** = 
$$\frac{\text{výnosy}}{\text{mzdy}}$$

- **Podíl zisku na zaměstnance** = 
$$\frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{počet zaměstnanců}}$$
 (Ústní sdělení, GREGAR, 2019).

- **dotazníkové šetření** – Je jedna z kvantitativních metod výzkumu veřejného mínění (Rudolfkohoutek.blog.cz, 2010).
- **řízený rozhovor** – Jedná se o metodu sbírání dat. Tazatel pokládá otázku za otázkou a respondent na ně zároveň odpovídá (managementmania.com, 2015).
- **faktografická rešerše.** – Rešerše je výsledek vyhledávání faktografických informací vybraných podle věcných a formálních hledisek dotazu do podoby strukturovaného seznamu (ptejteseknihovny.cz, 2012).
- **matematické metody:**
  - a) **Četnost** udává, kolik hodnot znaku se vyskytuje v měřeném souboru. Udává se absolutně, nebo relativně.
  - b) **Průměr** je průměr všech hodnot ve statistickém souboru

V bakalářské práci jsou použity informace jak z internetových odborných článků, webových stránek, online knih, tak také knih tištěných.

V této práci se postupuje od teoretické části, kde budou vysvětleny pojmy a probraná problematika. Následuje část analytická až po část návrhovou, kde jsou návrhy na zlepšení systému odměňování zaměstnanců ve společnosti.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## 1.1 Odměňování

*„Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace.“* (Armstrong, 2009, s.20).

Odměňování je v podstatě fungující systém mezi zaměstnavateli, kteří přináší určitý užitek zaměstnavateli, který je za to náležitě odměňuje. Tento vztah by měl být v harmonii a z tohoto aspektu, vychází veškeré další bližší poznatky o pojmu odměňování (Koubek, 2015, s.283).

### 1.1.1 Požadavky organizace a zaměstnanců

**Organizace** potřebuje udržet konkurenční výhodu před konkurenčními organizacemi pro získávání nových pracovníků, udržet si je a dosáhnout vysoké produktivity, kvality produkce, flexibility a celkově rozvíjet a vzdělávat zaměstnance na požadovanou úroveň pro blaho organizace (Koubek, 2002, s.268).

Z druhé strany máme **pracovníky**, kteří potřebují nutnou dávku jistoty a to zejména po finanční stránce, sociální stránce, potřebují uspokojit své potřeby, musí myslet na zajištění své rodiny, možnost seberealizace, kariérního postupu a sním i budoucí vyšší výdělků, dobré vztahy na pracovišti, které mohou zvýšit i jeho výkon a především práci, která by pracovníka uspokojila (Koubek, 2002, s.268).

### 1.1.2 Vnější faktory v rozhodování o odměňování

*„Postavení organizace i pracovníků z hlediska odměňování, a tedy i podobu odměňování v organizaci, ovlivňují vnější faktory, tedy populační vývoj, situace na trhu práce, životní styl, úroveň zdanění, ekonomická a sociální politika vlády, úroveň odměňování u konkurujících organizací, v odvětví, v místě, v regionu, ve státě apod.“* (Koubek, 2002, s.268).

### 1.1.3 Vnitřní faktory v rozhodování o odměňování

Jedná se o faktory, které si lidé splňují již při výkonu své práce. „Patří k nim **samostatnost**, se kterou mohou lidé svou práci vykonávat, **nové schopnosti**, které při jejím provádění získávají, **viditelné výsledky** své práce, které mají možnost sledovat, a její širší **společenský význam** či smysl“ (Urban, 2017).

Zde se ukážou s ohledem na výše zmíněné faktory základní otázky odměňování v organizaci:

- „úroveň mezd a platů,
  - vnitřní struktura mezd a platů,
  - placení jednotlivců,
  - platit za odpracovaný čas nebo za výsledky,
  - zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů,
  - zaměstnanecké výhody a příplatky,
  - řízení a kontrola mezd a platů,
  - výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování“
- (Koubek, 2002, str. 268).



**Tabulka č. 1.: Vnitřní mzdovotvorné faktory organizace**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Koubek, 2002, s.271)

<b>VKLAD PRACOVNÍKA</b>	<b>CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍHO PROCESU</b>	<b>VÝSTUPY</b>
Vzdělání	Rozhodování	Zisk
Kvalifikace	Řešení problémů	Výkon
Dovednosti	Odpovědnost	Produktivita
Zkušenosti	Tvořivost	Kvalita
Znalosti	Vliv na výsledky	Prodej
Kontakty	Iniciativa	
Duševní schopnosti	Plánování/organizování	
Fyzická síla/kondice	Řízení/kontrola	
	Argumentování	
	Vztahy k ostatním	
	Komunikace	
	Pečování	
	Bystrost/obratnost	
	Pracovní podmínky	
	Používání věcí	
	Využívání zdrojů	
	Složitost	
	Přesnost	
	Spolehlivost	

Na výše zmíněné tabulce je ukázán fakt, proč jsou lidé rozdílně ohodnoceny za jejich práci. V první řadě se jedná o to jak velký přínos přináší organizaci.

## **1.2 Cíle odměňování**

Základní cíle odměňování:

- Propojovat potřeby zaměstnanců a zaměstnavatelů pro blaho obou stran.
- Udržet si kvalitní zaměstnance ve svém podniku.
- Motivování lidí v tom co dělají, popř. aby to dělali lépe.
- Vytváření zázemí a kultury vysokého výkonu (Armstrong, 2009, s.20).

### 1.3 Systém odměňování

„Systém odměňování tvoří:

- **Politika** poskytující vodítko k přístupům v řízení odměňování.
- **Postupy** nabízející peněžní nebo nepeněžní odměny.
- **Procesy** týkající se hodnocení relativního významu prací (hodnocení práce) a hodnocení, posuzování individuálního výkonu (řízení pracovního výkonu).
- **Procedury** prováděné v zájmu udržení systému a k zajištění toho, aby fungoval účinně a pružně a zabezpečoval, aby za peníze byla získána odpovídající hodnota“ (Armstrong, s.517, 2007).

### 1.4 Úspěšnost systému odměňování

Aby byl systém úspěšný a efektivní musíme dodržovat tyto zásady:

- Systém musí být stabilní, musí být jasně definované, za jakou práci náleží pracovníkovi jaká odměna.  
Například s rostoucí zodpovědností by měla úměrně růst i odměna.
- Úroveň mezd a platů by se neměla odchylovat od odměn, které se pohybují na trhu práce.
- Stejná odměna na všech stejných místech bez ohledu, kdo na těchto místech pracuje. Spravedlivé rozdělení pro všechny, pro vyšší motivování a odměnění kvalitního zaměstnance mít k dispozici benefity za větší výkon v práci, nicméně základ by měl být na stejných pozicích vždy stejný.
- K ukládání odměn by se mělo pohlížet na všechny stejným metrem, bez zaujatosti.
- Každý pracovník by měl být informován do jisté míry o svých možnostech ohodnocení, ať už aktuálních tak i těch, na které by mohl dosáhnout v případě splnění daných podmínek. Měla by zde být transparentnost, která se považuje za zdravou zásadu v oblasti odměňování (Koubek, 2002, s.272).

### 1.5 Celková odměna

Celkovou odměnu lze chápat nejen jako peněžní obohacení, ale také vytvoření příjemného prostředí, z kterého se mohou vytvářet příjemné pocity, což může v důsledku

zapříčinit větší objem práce a větší úsilí zaměstnanců. Pokud bude dobrá atmosféra na pracovišti, zvětší se kreativita, pracovní výkon a tvořivost (Armstrong, 2007, s.521).

**Tabulka č. 2.: Složky celkové odměny**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong, 2007, s.521)

Transakční odměny	základní mzda	celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	zaměstnanecké výhody		
Relační odměny	vzdělávání a rozvoj	nepeněžní vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

**Charakteristiky práce**

Každý člověk má svou originální osobnost, proto najít jeden účinný „recept“ pro spokojený a výkonný podnik je téměř nemožné. Jak lidé reagují na určité

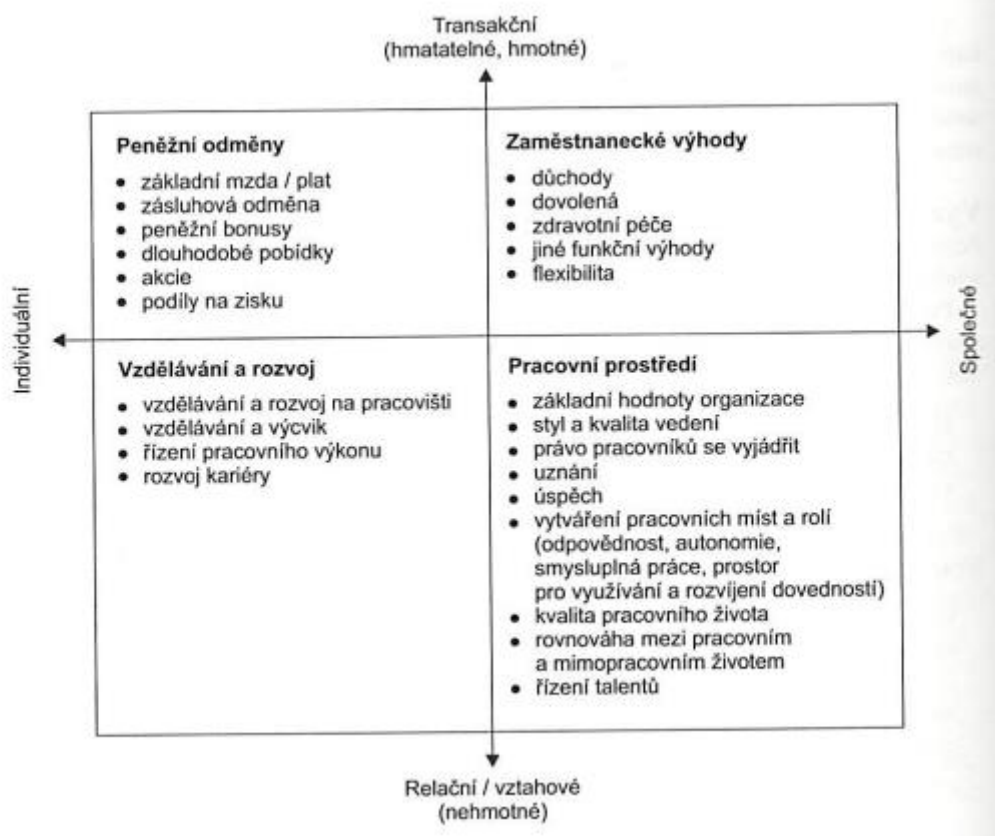
charakteristiky práce jako je například rozmanitost práce, významnost úkolu, či zpětná vazba, to závisí především na těchto třech bodech:

- Znalosti a dovednosti – „čím vyšší je míra znalostí a dovedností, tím větší potřebu rozmanité, významné, autonomní a jasně identifikovatelné práce zpravidla člověk pociťuje a práce obsahující tyto charakteristiky jej také lépe uspokojuje a motivuje.

*Na druhé straně, pracovník musí mít schopnosti pro vykonávání takové práce – pracovník, který nemá potřebné znalosti a dovednosti, bude spíše frustrovaný než motivovaný“ (Koubek, 2002, s.57).*

- Potřebu osobního růstu – „čím vyšší je potřeba osobního růstu, tím je pravděpodobnější, že bude pracovník motivován přítomností zmíněných klíčových charakteristik práce. Pracovníci s nedostatečnou potřebou osobního růstu budou shledávat takovou práci spíše obtížnou než stimulační“ (Koubek, 2002, s.57).

Spokojenost se mzdou/platem, nadřazenými či jistotou zaměstnání – *Spokojení pracovníci budou pravděpodobně nahlížet na rozmanitou a odpovědnější práci příznivěji, zatímco nespokojení pracovníci to budou považovat za další pokus organizace o jejich vykořisťování (Koubek, 2002, s.57).*



**Obrázek č. 1: Model celkové odměny**

(Zdroj: Armstrong, 2007, s. 522)

Z toho to obrázku je jasně patrné, že transakční odměny jsou hlavním pilířem odměňování zaměstnanců, jelikož tato odměna je životně důležitá složka, každého zaměstnance. Hlavní složkou hmotné odměny je základní mzda/plat, ale také bonusy, akcie či podíly na zisku.

## 1.6 Typy doplňkových odměn

*„Doplňkové peněžní odměny jsou poskytovány k základní peněžní odměně v závislosti na výkonu, schopnostech, přínosu, dovednostech nebo délce zaměstnání.“*

*Doplňkové peněžní odměny poskytované v závislosti na výkonu, schopnostech, přínosu nebo dovednostech se označují jako „odměny za zásluhy“. Jestliže se poskytují výhradně v závislosti na výkonu, označují se jako „odměny podle výkonu“. Doplňkové peněžní odměny poskytované v závislosti na délce zaměstnání se označují jako „odměny podle*

*délky zaměstnání“. Peněžní bonusy mohou být vypláceny v závislosti na výkonu jednotlivců, týmů i organizace. Peněžní odměny navíc k základní peněžní odměně je možné vyplácet také na základě určitého pobídkového systému“ (Armstrong, 2014, s.436).*

### **1.6.1 Odměny za zásluhy**

Rozhodnutí o tom, zda udělit či neudělit odměnu, v jaké výši by mělo být založeno na kritickém zhodnocení výkonu zaměstnance. Stejně tak je potřeba pochopit vhodnost udělování dané zásluhy (Armstrong, 2014, s.437).

Názory, dle kterých je možnost se rozhodnout o udělení odměny za zásluhy:

- **Argumenty pro odměny za zásluhy** – – Nejsilnějším a nejznámějším argumentem bývá, že člověk, který přináší větší hodnotu společnosti, by měl být také lépe ohodnocen. Odměna by měla působit pro jedince i okolí, že daný jedinec měl vyšší přínos pro společnost a pokud ostatní budou chtít dosáhnout stejné odměny, jsou obeznámeni, jakou klíčovou vlastnost výkonu zlepšit.
- **Argumenty proti odměnám za zásluhy** – „*Převládající názor, alespoň v akademických kruzích, je takový, že peněžní odměny jsou špatné – protože nefungují a jsou skutečně zhoubné, zatímco nepeněžní odměny jsou dobré, alespoň tehdy, když podněcují vnitřní motivaci, která vyplývá z práce samotné*“ (Armstrong, 2014, s.437).

Peníze jako takové nejsou hlavní motivací a v konečném důsledku vedou ke zhoubné touze po nich, nikoliv po vyšším výkonu. Daleko lepší se jeví motivace vnitřní, která vyplývá z práce samotné.

- **Kritéria pro úspěšné uplatňování odměn za zásluhy** – „*lidé vidí jasnou souvislost, mezi tím, co dělají, a tím, co za to dostávají. Existují spravedlivé a konzistentní nástroje pro měření nebo hodnocení výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností. Odměna následuje možná co nejdříve po dosažení úspěchu, za který je poskytována. Systém zapadá do kultury organizace. Systém je zvládnutelný a nákladově efektivní.*“ (Armstrong, 2014, s.439).

### 1.6.2 Odměny podle délky zaměstnání

V některých organizacích, především ve veřejném sektoru, se můžeme setkat s takovýmto typem odměn za délku v zaměstnání. Jedná se o relativně přesvědčivou motivační složku. Dále se jedná o velice jednoduchý systém, prakticky bez údržby, tzn. neomezuje chod podniku. Většina lidí, se domnívá, že odměňování lidí za věrnost je správná.

**Argumenty proti odměňování podle délky zaměstnání** – Lidé se shodují v tom, že se jedná o neférové zvyšování odměny pro zaměstnance, bez ohledu na jejich výkon a tím pádem přispění pro organizaci. Další argument znamená, že nepodněcuje k vyššímu výkonu,

ve skutečnosti odměňuje špatný výkon stejně jako ten kvalitní. Tato odměna spočívá v přesvědčení, že s praxí roste výkon, což samozřejmě nemusí být vůbec pravda (Armstrong, 2014, s.440).

### 1.6.3 Týmové odměňování

Jedná se o výsledek celého týmu složeného individuálně dle požadavků organizace. Většinou může podněcovat méně aktivní členy týmu k vyšším výkonům, aby plnili týmové standardy. Týmové odměňování naopak může být negativní z pohledu aktivních lidí, kteří mají pocit, že by jejich výkony měly být odměňovány zvlášť, nikoliv i ostatním za výkony, které nejsou na stejné úrovni. Týmové odměňování je používání pouze okolo 11 % dle respondentů z e-reward z roku 2009 (Armstrong, 2014, s.441).

### 1.6.4 Odměňování za výkon organizace

V této formě odměny se organizace domnívá, že je důležité zainteresovat zaměstnance, přesvědčit je, o důležitosti být součástí celku organizace, a tím pádem se podílet na jejím podnikání. Většinou to vede k většímu úsilí zaměstnanců a větší loajalitě k dané organizaci. Třemi typy odměňování jsou:

- *„Podíly na zisku – vyplácení částek v penězích nebo akcích v závislosti na zisku organizace.*
- *Podíly na vlastnictví – zaměstnanci mají možnost nakoupit akcie organizace.*

- *Podíly na výnosu – zaměstnancům jsou vypláceny částky v penězích v závislosti na finančních výnosech organizace v souvislosti se zlepšením jejího výkonu“ (Armstrong, 2014, s. 442).*

## 1.7 Relační odměny

Pod tímto pojmem je možnost si představit nepeněžité odměny, které nás motivují v našem pracovním prostředí. Jedná se o odměnu, která není přímo měřitelná a u každého jedince se jedná o individuální citění.

### Vzdělávání a osobní rozvoj

Možnosti osobního rozvoje:

- **Učení se na pracovišti** je jedna z důležitých rozvojových dovedností pracovníků. Výhodou je pro ně případný kariérní růst a tedy i vyšší odměny od zaměstnavatele z důvodu možného přejití ke konkurenci.
- **Vzdělávání a výcvik** mnozí vzdělání považují za nejdůležitější část odměny pro zaměstnance. Výhodou je větší výkon, spolehlivost a případný kariérní růst ve společnosti. Kladen je zde důraz na získání nových a prohlubování stávajících znalostí a dovedností toto všechno může působit jako silně motivující pro případné uchazeče.  
*„Obzvláště důležité je to v plochých organizacích, kde je omezena možnost vzestupného růstu pomocí povyšování, ale lidé se pořád ještě mohou rozvíjet v horizontální linii“ (Armstrong, 2009, s.45).*
- **Pochvala** je z jednou důležitých forem vztahové nepeněžní odměny.
- **Pocit úspěchu** ať už jako kolektiv v práci, či jako jednotlivec.
- **Řízení pracovního výkonu** lze obecně shrnout jako dohled managerů na výkony zaměstnanců, jejich následné konfrontace a případné vyjasnění problému. Z psychologického pohledu toto vykazuje vyšší výkon u zaměstnanců z důvodu pocitu, že jsou kontrolováni a vedeni jejich nadřízeným.
- **Rozvoj kariéry** je potřeba chápat jako tím kým jsme, a tím kým můžeme být. Pomocníkem mohou být různé motivační programy, které u talentovaných jedinců pomohou rychlejší rozvoj jejich postupu (Armstrong, 2009, s.45).



## 1.8 Výzkumy v oblasti odměňování

Výzkum poukázal na poměrné trhliny v návaznosti na dosahování požadovaného podnikatelského záměru.

Pouze 28 % si při zahájení podnikání definuje strategii, která propojuje odměny zaměstnanců a jejich následné výkony. Jinak řečeno, pouze necelá třetina podnikatelů si na začátku svého podnikatelského záměru přesně spočítá a odhadne strategii ohledně pracovní síly zaměstnanců a jejich následné odměňování (JENNIFER, 2013, s. 6).

V dalším zkoumání mezi 50 vrcholnými manažery, se zjistilo že 23 % z nich si pečlivě hlídá a zkoumá zda odpovídá pracovní výkon dané odměně a jak daná odměna přispívá k požadovanému výkonu od zaměstnance (JENNIFER, 2013, s. 7).

Z dotázaných respondentů 63 % uvedlo, že pro ně větší odměny znamená větší angažovanost ve společnosti (JENNIFER, 2013, s. 7).

## 1.9 Právní úprava mzdových a pracovněprávních vztahů



**Obrázek 2.: Paragraf**

(Zdroj: Pixabay.com, 2019)

V této kapitole budou blíže uvedeny základy pracovního práva zaměstnanců a zaměstnavatele. Tento zákon upravuje zákon 262/2006 Sb, zákoník práce (Zákoník práce, 2019).

*„Tento zákon:*

- a) upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli; tyto vztahy jsou vztahy pracovněprávními,*
- b) upravuje rovněž právní vztahy kolektivní povahy a podporu vzájemných jednání odborových organizací a organizací zaměstnavatelů. Právní vztahy kolektivní povahy, které souvisejí s výkonem závislé práce, jsou vztahy pracovněprávními,*
- c) zpracovává příslušné předpisy Evropské unie,*
- d) upravuje též některé právní vztahy před vznikem pracovněprávních vztahů podle písmene a).*
- e) upravuje některá práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců při dodržování režimu dočasně práce neschopného pojištěnce podle zákona o nemocenském pojištění a některé sankce za jeho porušení“ (Zákoník práce, 2019).*

Zaměstnanci mají právo na zajištění bezpečnosti práce na pracovišti, na toto právo dohlíží hned několik zákonů, některé z nich jsou například Zákon č. 258/2000 Sb. - Zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, nebo zákoník práce § 106, práva a povinnosti zaměstnance. Zaměstnanci musí být s jejich právy a povinnostmi ztotožnění a zároveň musí podepsat souhlas s jejich srozuměním a zaškolením. Nejčastěji můžeme se setkat se zkratkou BOZP, která přesně znamená bezpečnost a ochrana zdraví při práci (Zákoník práce, 2019).

Dalším zákonem, s kterým se lze setkat jsou zákony týkající se práv a povinností zaměstnance a zaměstnavatele. Tyto zákony najdeme v paragrafech § 103 - § 106 a lze se zde dočíst například povinnosti zaměstnavatele ohledně již zmiňované BOZP, nebo také nedopustit umístění zaměstnance na nebezpečnou práci, která neodpovídá jeho schopnostem a znalostem, zajištění první pomoci či dostupnost ochranných pomůcek. O informacích a pokynech je povinen vést zaměstnavatel dokumentaci (Zákoník práce, 2019).

Zaměstnanec má právo odmítnout práci při důvodném pozření, že bezprostředně ohrožuje jeho život, nebo zdraví, naopak je povinen zúčastnit se různých školení, dodržovat při práci stanovené pracovní postupy, nepoužívat alkoholické a jiné návykové látky,

oznamovat svému nadřízenému nedostatky na pracovišti či bezodkladně oznamovat svému nadřízenému pracovní úraz a vést jeho dokumentaci (Zákoník práce, 2019).

Pracovní poměr mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem upravuje Část 2, Hlava IV § 48 § - 73a. Skončení pracovního poměru může být rozvázáno pouze:

*„(1) Pracovní poměr může být rozvázáno jen:*

- *a) dohodou,*
- *b) výpovědí,*
- *c) okamžitým zrušením,*
- *d) zrušením ve zkušební době.*

*(2) Pracovní poměr na dobu určitou končí také uplynutím sjednané doby.“* (Zákoník práce, 2019).

Před vznikem pracovního poměru je povinen zaměstnavatel seznámit zaměstnance se všemi okolnostmi pracovního poměru, jeho povinnostmi a úkony, které bude na pracovní pozici vykonávat, či o výši jeho odměny za vykonanou práci. Zaměstnavatel smí požadovat od zaměstnance případné dosažené vzdělání, výuční list apod.

### **Obecná ustanovení pracovního práva:**

Týdenní pracovní doba je 40 hodin, při ztížených podmínkách se tato doba může krátit až na 37,5 hodin týdně. U zaměstnance mladšího 18 let, nesmí délka pracovní směny přesáhnout 8 hodin. Zaměstnavatel je povinen poskytnout přestávku v délce trvání 30 min po 6 hodinové nepřetržité práci. V případě rozdělení této přestávky, musí činit alespoň jedna část minimálně 15 minut. Nepřetržitým provozem se myslí takový provoz, který běží 24 hodin denně, 7 dní v týdnu (Zákoník práce, 2019).

Práci přesčas smí zaměstnanec vykonávat pouze výjimečně a to maximálně 8 hodin týdně a 150 hodin za kalendářní rok. Náleží také zaměstnanci 25 % ve výši průměrného výdělku za práci přesčas. Za práci přes svátek náleží zaměstnanci 100 % ve výši průměrného výdělku. Za práci při noční směně je to 10 % navíc ve výši průměrného výdělku. Noční dobou se rozumí práce v rozmezí 22 – 6hodinou ranní. Taktéž 10 % navíc dostanete za práci ve ztíženém prostředí. Za práci o víkendu nám náleží opět 10 % z průměrného výdělku. Nepřetržitým provozem se myslí provoz, který běží 7 dní v týdnu 24 hodin denně (Zákoník práce, 2019).

Paragraf 305 určuje vnitřní mzdový předpis. „Zaměstnavatel může vnitřním předpisem stanovit práva v pracovněprávních vztazích, z nichž je oprávněn zaměstnanec, výhodněji, než stanoví tento zákon. Zakazuje se, aby vnitřní předpis ukládal zaměstnanci povinnosti nebo zkracoval jeho práva stanovená tímto zákonem. Odchýlí-li se zaměstnavatel od tohoto zákazu, nepřihlíží se k tomu“ (Zákoník práce, 2019).

Musí být vydán písemně, nesmí být v rozporu s právními předpisy. Měl by být vydán zpravidla na dobu určitou a to nejméně 1 rok. Zaměstnavatel je povinen seznámit zaměstnance s vydáním, nebo změnou vnitřního mzdového předpisu nejpozději do 15 dnů od jeho vydání. Vnitřní mzdový předpis je závazný pro zaměstnavatele i zaměstnance (Zákoník práce, 2019).

## **1.10 Péče o pracovníky**

*„Pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem, který má organizace k dispozici, a v tržním prostředí jsou zpravidla i nejdražším zdrojem, zejména pokud jde o pracovníky kvalifikované. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovních a jejich schopnostech, jejich pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči“* (Koubek, 2002, s.321).

### **1.10.1 Pracovní doba**

Pracovní doba zobrazuje rozvržení režimu pracovníka ať už v organizaci tak také zejména mimo ni, kde pracovní doba ovlivňuje jeho způsob života, uspokojování jeho potřeb a také například jeho zdraví. Protože rozvržení pracovní doby by mohlo docházet ke konfliktům mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem tak pracovní dobu upravuje zákon. Dále stanovuje zákon maximální rozsah práce přesčas, délku přestávek v práci, intervaly mezi jednotlivými směnami, práci v noci, o víkendech či o svátcích (Koubek, 2002, s. 322).

### **1.10.2 Pracovní prostředí**

Složení a úroveň pracovního prostředí se podílí na celkové pracovní pohodě, výkonu zaměstnance, ale i jeho zdravotním stavu. Těžké, náročné prostředí se mnohdy odrazí

v negativní postoj zaměstnance, což se odrazí i k postoji vůči jeho nadřízeným (Koubek, 2002, s. 329).

V pracovním prostředí by měl být brán zřetel především na tyto věci:

- Jednostranné zatěžování.
- Optimální zorné podmínky.
- Vhodnou výšku pracovní plochy.
- Manipulační prostor.
- Cesty bez překážek k pracovišti (Koubek, 2002, s. 329).

### **1.10.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví**

Základní legislativní složkou je zákoník práce, a to především zákon č. 262/2006 Sb. Tento zákon upravuje a definuje vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (Šimek, 2015).

Zaměstnavatelé jsou povinni:

- Vyhledávat rizika v práci a následně je odstraňovat. Musí o tom informovat zaměstnance.
- Stroje musí odpovídat předpisům bezpečnosti práce.
- Nepřipustit zaměstnance na práci, kterou by nezvládl a ohrožovala by jeho zdravotní stav.
- Pravidelné školení zaměstnanců ohledně bezpečnosti práce.
- Evidovat pracovní úrazy a kontaktovat příslušné orgány, předcházení těmto událostem.
- Minimálně jednou ročně uspořádat prověrky bezpečnosti práce odborným orgánem, případné nedostatky okamžitě odstranit (Koubek, 2002, s. 332).

Zaměstnanci jsou povinni:

- Dodržovat veškeré bezpečnostní předpisy.
- Používat při práci ochranné pomůcky.
- Podrobit se lékařským prohlídkám, zúčastňovat se školení a následným zkouškám z nich.
- Nebýt pod vlivem návykových látek, při případné výzvě podrobit se kontrole.

- Oznamovat veškeré nedostatky na pracovišti, které by vedly k porušení ochrany bezpečnosti práce a podílet se na jejich odstranění (Koubek, 2002, s. 332).

#### **1.10.4 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti**

Služby, které poskytují zaměstnavatelé svým pracovníkům existuje nesčetné množství, zde budou popsány alespoň ty hlavní, které by neměly nikde chybět.

Čtyři základní služby poskytované na pracovišti:

- **Stravování zaměstnanců**

Tato služba přímo podporuje i výkon pracovníka, měla by tedy být na vysoké úrovni. Patří stravování mezi povinnosti zaměstnavatele, je tedy kontrolováno vnějšími orgány, případně odbory. Zaměstnavatel zpravidla na stravování zaměstnancům přispívá.

- **Osobní hygiena, oddech a ukládání osobních věcí pracovníka**

Jedná se opět o zákonnou povinnost zaměstnavatele vůči zaměstnavatelům. Jde především o umývárny, toalety, odpočívárny, parkoviště apod. Navíc vylepšování prostředí pro zaměstnance vypovídá o snaze zaměstnavatele pečovat o své pracovníky a kvalitě prostředí.

- **Poskytování ochranných oděvů a pracovních pomůcek**

Zaměstnavatelé zpravidla přispívají, či se podílejí celou částkou na pořízení těchto ochranných pomůcek a oděvu. Nevyplývá to ze zákonné povinnosti, nicméně to opět ukazuje snahu zaměstnavatele. Jedná se i o určitý typ reklamy, většinou na oblečení mají společnosti nášivky konkrétní společnosti, pod kterou pracují. Na vyšších pozicích není výjimkou pořízení společenského oděvu, pro lepší image společnosti a její prezentaci.

- **Zajištění dopravy či jeho příspěvek na dopravu do zaměstnání**

V současné době již u nás relativně vzácný fakt, nicméně v zahraničí se jedná o čím dál více populární příspěvek. Jednak to vypovídá o společnosti, že má zájem o své pracovníky a dělá pro ně maximum, na druhé straně to velmi usnadní pracovníkům mnohdy složitou dopravu, což se odrazí i na výkonu daného pracovníka na pracovišti (Koubek, 2002, s. 334).

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části bakalářské práce bude upřena pozornost především na analytickou část. Podrobněji bude představena společnost a její ekonomická situace za použití ekonomických ukazatelů.

Bude zde popsána analýza ekonomické situace pomocí vertikální a horizontální analýzy, bude provedena analýza 7S, analýza spokojenosti zaměstnanců se starým systémem odměňování, analýza spokojenosti vedoucího společnosti se stávajícím systémem odměňování a bude také provedena analýza trhu práce.

Základní informace o společnosti

<b>Obchodní jméno:</b>	ABC s.r.o.
<b>Datum zápisu do OR:</b>	1.1. 2001
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným.
<b>Forma:</b>	Právnícká osoba.
<b>Předmět podnikání:</b>	Výroba pilařská a impregnace dřeva.  Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a zpracování.  Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnostenského zákona.
<b>Kapitál:</b>	Základní kapitál 100 000 Kč.
<b>Splaceno:</b>	100 %.
<b>Jednatel společnosti:</b>	1.
<b>Počet zaměstnanců:</b>	15.
<b>Čistý obrat za účetní období 2017:</b>	43 336 625 Kč.
<b>Počet zaměstnanců:</b>	15 zaměstnanců.
<b>NACE – kód:</b>	161 (info.mfcr.cz, 2013).

## 2.1 Popis činnosti

Společnost je na trhu, na kterém úspěšně působí dodnes od roku 2001. Společnost ABC s.r.o. se zabývá zpracováním dřeva a prodejem vánočních stromků. Její umístění je na strategickém místě u železniční trati. Dříve se stavěly pily na vodních tocích, v současné době se k pohonu využívá především elektrický pohon, tudíž výběr strategického místa, jako například vedle železnice je velice výhodné co se logistické stránky týká. Na Vánoce se zaměřují na prodej vánočních stromků jako například:

- Smrk omorika.
- Jedle kanadská.
- Smrk pichlavý (Ústní sdělení jednatele, 2019).

Vánoční stromky si můžete i sami uříznout v lesní školce společnosti ABC s.r.o. (Ústní sdělení jednatele, 2019).





**Obrázek č. 3 Smrk omorika**

(Zdroj: Wikipedia, 2008)

Mezi hlavní způsoby zpracování dřeva patří výroba řeziva a velkoplošných materiálů.

Výroba papíru zde není možná díky nedostatečnému vybavení pily.

Na pile používají především tyto nástroje ke zpracování dřeva:

- Hoblovku.
- Ketr - kotoučové, rámové a jiné pily.
- Brusky.
- Poříz

K jejich hlavní pracovní náplni patří zpracování a prodej dřevařského sortimentu pro hrubé stavby jako například:

- Stavební latě.
- Fošny.
- Hranoly.
- Obkladové palubky.
- Terasová či podlahová prkna.

Dovoz dřeva zajišťují z větší míry z vlastních okolních lesů, zbytek vykupují od místních soukromníků (Ústní sdělení jednatele, 2019).

### **Výrobní program**

Po převozu dřeva na pilu začíná výrobní program, který bude níže ve zkratce popsán. Vždy se musí dbát, aby dané dřevo bylo řádně suché, a jeho tvrdost a původ byl vhodný na daný výrobek, který se chystá z daného dřeva vyrobit.

Tři kroky při zpracování dřeva:

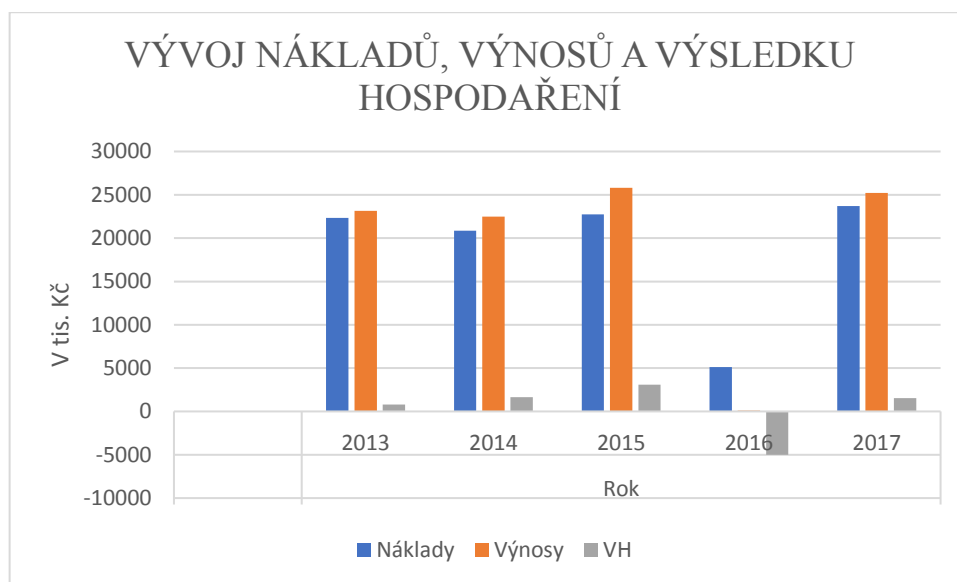
- V první řadě, dlouhé kmeny stromu budou opracovány a zbaveny kůry. Kůra se dále prodává do zahradnictví jako okrasa pro zahrady apod. Kůra se zbaví pořízem, ideálně co nejdříve od pokácení stromu, dokud je kůra ještě čerstvá.
- Opracované dřevo zkrátíme na potřebnou délku v rámové pile, kde z dlouhých klád vyrobíme potřebnou délku a tvar pro další opracování. Klády jsou dopravovány pásovou linkou. Klády se dopravují na válcích, které se otáčejí a mají na sobě hroty pro snadnou dopravu klády k rámové pile.
- Nyní přicházejí na řadu hoblovky či brusky, které opracují dřevo do finální podoby, které si zákazník objednal.

Důležitým aspektem je udržování pořádku na pracovišti, je zde velké množství odpadu jako jsou odštěpky, nebo piliny. Tento odpad je prodáván zpravidla společností, které vyrábí výhřevné pelety.

Na celý výrobní proces dohlíží vedoucí provozu.

## 2.2 Analýza ekonomické situace

V této části bude upřena pozornost na horizontální a vertikální finanční analýzu společnosti ABC s. r. o. a také na hospodářskou situaci společnosti.



**Graf 1.: Vývoj nákladů, výnosů a výsledku hospodaření**

(Zdroj: Vlastní tvorba na základě informací z rozvahy z let 2013 – 2017)

Z grafu lze vidět mírný rostoucí trend co se týká výsledku hospodaření společnosti, kromě roku 2016, ve kterém došlo k velkému úpadku naštěstí následující rok 2017 již společnost opět generovala zvýšené příjmy.

### Horizontální analýza

V prvé řadě bude zobrazena horizontální analýza společnosti, která zkoumá, jak se dané položky mění v čase (managementmania.com, 2015).

**Tabulka 3.: Horizontální analýza aktiv**

2013 - 2015	v tis. Kč	v tis. Kč	Změna v %	v tis. Kč	v tis. Kč	Změna v %
	2013	2014	13/14	2014	2015	14/15
Aktiva celkem	3933	2731	-30,56	2731	3557	30,25
Dlouhodobý majetek	3	3	0,00	3	102	3300,00
Dlouhodobý hmotný majetek	3	3	0,00	3	102	3300,00
Oběžná aktiva	3930	2728	-30,59	2728	3455	26,65
Zásoby	1282	291	-77,30	291	157	-46,05
Krátkodobé pohledávky	2365	1760	-25,58	1760	977	-44,49
Peněžní prostředky	283	677	139,22	677	2321	242,84
2015 - 2017	v tis. Kč	v tis. Kč	Změna v %	v tis. Kč	v tis. Kč	Změna v %
	2015	2016	15/16	2016	2017	16/17
Aktiva celkem	3557	4871	36,94	4871	5455	11,99
Dlouhodobý majetek	102	102	0,00	102	102	0,00
Dlouhodobý hmotný majetek	102	102	0,00	102	102	0,00
Oběžná aktiva	3455	3899	12,85	3899	4721	21,08
Zásoby	157	1049	568,15	1049	442	-57,86
Krátkodobé pohledávky	977	2045	109,31	2045	3449	68,66
Peněžní prostředky	2321	805	-65,32	805	830	3,11

(Zdroj: vlastní tvorba na základě informací z rozvahy z let 2013 – 2017)

Tabulka ukazuje postupné zvyšování celkových aktiv v průměru 25 % za jeden rok, přičemž průměr snižuje poslední rok 2017, ve kterém došlo pouze o 11,99 % zvýšení celkových aktiv oproti roku minulému. Na této skutečnosti mají největší vliv oběžná aktiva, která zaznamenala za sledované období nárůst z 3 930 000 Kč na 4 721 000 Kč což tvoří změnu za období 2013/2017 nárůst více jak 20 %.

Dlouhodobý majetek přibyl v roce 2015 z důvodu investice do nákupu nového stroje a jeho stejná hodnota se drží až do posledního sledovaného roku 2017 ve výši 102 000 Kč.

Z rozvahy dále je vidět, že společnost si drží poměrně vysoké peněžní prostředky.

**Tabulka 4.: Horizontální analýza pasiv**

2013 - 2015	v tis. Kč	v tis. Kč	Změna v %	v tis. Kč	v tis. Kč	Změna v %
	2013	2014	13/14	2014	2015	14/15
Pasiva celkem	3933	2731	-30,56	2731	3557	30,25
Vlastní kapitál	-1635	-1019	-37,68	-1019	613	-160,16
Základní kapitál	100	100	0,00	100	100	0,00
VH minulých let	-1857	-1735	-6,57	-1735	-720	-58,50
VH běžného účetního období	122	616	404,92	616	1233	100,16
Cizí zdroje	5568	3750	-32,65	3750	2944	-21,49
Rezervy	10	10	0,00	10	10	0,00
Krátkodobé závazky	5558	3740	-32,71	3740	2934	-21,55
2015 - 2017	v tis. Kč	v tis. Kč	Změna v %	v tis. Kč	v tis. Kč	Změna v %
	2015	2016	15/16	2016	2017	16/17
Pasiva celkem	3557	4359	22,55	4359	5455	25,14
Vlastní kapitál	613	263	-57,10	263	1083	311,79
Základní kapitál	100	100	0,00	100	100	0,00
VH minulých let	-720	0	-100,00	0	675	67500,00
VH běžného účetního období	1233	163	-86,78	163	308	88,96
Cizí zdroje	2944	4096	39,13	4096	4372	6,74
Rezervy	10	10	0,00	10	10	0,00
Krátkodobé závazky	2934	4086	39,26	4086	4362	6,75

(Zdroj: vlastní tvorba na základě informací z rozvahy z let 2013 – 2017)

Tabulka opět ukazuje kladný růst celkových pasiv společnosti. Roční průměrný nárůst celkových pasiv se pohybuje okolo 26 % přičemž počáteční hodnota v roce 2014 dosahovala výše 3 933 000 Kč a o pět let později již dosahovala výše 5 455 000 Kč. Je zde vidět dlouhodobý trend prosperující společnost vykazující kladný hospodářský výsledek, který byl dokonce dvojnásobný v roce 2015 oproti roku minulému. Nicméně v roce 2016 byl úpadek výsledku hospodaření o šokujících 86 % následný rok opět o téměř stejné % se opět zvedl a to o 88 % takto extrémní výkyvy nebývají v praxi běžné, nicméně ukazuje to určitou sílu společnosti i přes takovýto skok dolů, opět se zvednout a generovat zisky. Rok 2016 byl celkově pro společnost ztrátový a musela ho korigovat zvýšením cizích zdrojů o 39 % a to konkrétně krátkodobými závazky ve výši 1 152 000 Kč.

**Tabulka 5.: Horizontální analýza VZZ**

2013 - 2015	v tis. Kč	v tis. Kč	Změna v %	v tis. Kč	v tis. Kč	Změna v %
	2013	2014	13/14	2014	2015	14/15
Přidaná hodnota	2538	2992	17,89	2992	3859	28,98
Výkony	20332	19389	-4,64	19389	21828	12,58
Ostatní finanční výnosy	141	74	-47,52	74	69	-6,76
Výnosy	23142	22 498	-2,78	22 498	25 799	14,67
Výkonová spotřeba	17794	16 397	-7,85	16 397	17 969	9,59
Osobní náklady	2390	2409	0,79	2409	2590	7,51
Mzdové náklady	1979	1998	0,96	1998	2045	2,35
Ostatní finanční náklady	138	39	-71,74	39	103	164,10
Daň a poplatky v provozní oblasti	2	2	0,00	2	2	0,00
Náklady	22330	20 866	-6,56	20 866	22 730	8,93
2015 - 2017	v tis. Kč	v tis. Kč	Změna v %	v tis. Kč	v tis. Kč	Změna v %
	2015	2016	15/16	2016	2017	16/17
Přidaná hodnota	3859	0	-100,00	0	3428	342800,00
Výkony	21828	0	-100,00	0	21668	2166800,00
Ostatní finanční výnosy	69	63	-8,70	63	84	33,33
Výnosy	25 799	106	-99,59	106	25 223	23695,28
Výkonová spotřeba	17 969	0	-100,00	0	18 240	1824000,00
Osobní náklady	2590	2865	10,62	2865	3002	4,78
Mzdové náklady	2045	2171	6,16	2171	2262	4,19
Ostatní finanční náklady	103	54	-47,57	54	154	185,19
Daň a poplatky v provozní oblasti	2	4	100,00	4	6	50,00
Náklady	22 730	5 115	-77,50	5 115	23 685	363,05

(Zdroj: vlastní tvorba na základě informací z výkazu zisku a ztráty z let 2013 – 2017)

Při prvním pohledu je jasné, že nejdůležitější položkou pro společnost tvoří výkony společnosti. Jedná se o hlavní generační zdroj financí pro výrobní společnost ABC s.r.o.

Výkonová spotřeba roste přímo úměrně společně s výkony společnosti. Z tabulky lze vyčíst, že v roce 2013 výkonová spotřeba byla 17 794 000 Kč, přičemž v roce 2017 již stoupla na hodnotu 21 668 000 Kč což v dlouhodobém trendu za těchto 5 let tvoří nárůst o téměř 22 %.

Kvůli vyšším nárokům na výrobu, rostou i osobní náklady spojené s rostoucím nároky zaměstnanců. Průměrně roční nárůst osobních nákladů je 7,6 %. Aktuálně v roce 2017 jejich hodnota dosahuje 3 002 000 Kč. Tato položka přímo koresponduje s mzdovými náklady, které rostly v podobném tempu. Od roku 2013 do roku 2017 narostly mzdové náklady o 14,3 %, což tvoří průměrný roční nárůst o 2,86 %.

Daně v provozní činnosti se zvyšují s rostoucí výrobou, jejich růst je 50 % ročně v průběhu sledovaného období.

## Vertikální analýza

Vertikální analýza vyčísluje % vyjádření dané položky z celku (managementmania.com, 2016).

Tabulka 6.: Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza rozvahy aktiv v tis. Kč	2013	2014	Vyjádření v % 2013	Vyjádření v % 2014
Aktiva celkem	3933	2731	100	100
Dlouhodobý majetek	3	3	0,08	0,11
Dlouhodobý hmotný majetek	3	3	0,08	0,11
Oběžná aktiva	3930	2728	99,92	99,89
Zásoby	1282	291	32,60	10,66
Krátkodobé pohledávky	2365	1760	60,13	64,45
Peněžní prostředky	283	677	7,20	24,79
Časové rozlišení aktiv	0	0	0,00	0,00

Vertikální analýza rozvahy aktiv v tis. Kč	2015	2016	2017	Vyjádření v % 2015	Vyjádření v % 2016	Vyjádření v % 2017
Aktiva celkem	3557	4871	5455	100	100	100
Dlouhodobý majetek	102	102	102	2,87	2,09	1,87
Dlouhodobý hmotný majetek	102	102	102	2,87	2,09	1,87
Oběžná aktiva	3455	3899	4721	97,13	80,05	86,54
Zásoby	157	1049	442	4,41	21,54	8,10
Krátkodobé pohledávky	977	2045	3449	27,47	41,98	63,23
Peněžní prostředky	2321	805	830	65,25	16,53	15,22
Časové rozlišení aktiv	0	870	632	0,00	17,86	11,59

(Zdroj: vlastní tvorba na základě informací z výkazu zisku a ztráty z let 2013 – 2017)

Vertikální analýza aktiv ukazuje vysoký podíl oběžných aktiv vůči celkovým aktivům a to konkrétně v roce 2017 86,54 %. Mohlo by se zdát, že se jedná o společnost, která nakupuje a prodává výrobky, nicméně jedná se o výrobní společnost, která eviduje velké množství krátkodobých pohledávek, a to konkrétně v roce 2017 tvořily krátkodobé pohledávky 63 % z celkových aktiv.

Jak lze vidět rok 2016 byl pro společnost kritický, nicméně soudě podle roku 2017 je vidět opět rostoucí trend ve všech směrech společnosti. Například oběžná aktiva spadla o 17 % z roku 2015 na 2016. Nicméně opět v roce 2017 již zde byl nárůst o 6 %.



**Tabulka 7.: Vertikální analýza pasiv**

Vertikální analýza rozvahy pasiv v tis. Kč	2013	2014	Vyjádření v % 2013	Vyjádření v % 2014
Pasiva celkem	3933	2731	100,00	100,00
Vlastní kapitál	-1635	-1019	-41,57	-37,31
Základní kapitál	100	100	2,54	3,66
VH minulých let	-1857	-1735	-47,22	-63,53
VH běžného účetního období	122	616	3,10	22,56
Cizí zdroje	5568	3750	141,57	137,31
Rezervy	10	10	0,25	0,37
Kratkodobé závazky	5558	3740	141,32	136,95

Vertikální analýza rozvahy pasiv v tis. Kč	2015	2016	2017	Vyjádření v % 2015	Vyjádření v % 2016	Vyjádření v % 2017
Pasiva celkem	3557	4359	5455	100,00	100,00	100
Vlastní kapitál	613	263	1083	17,23	6,03	19,85
Základní kapitál	100	100	100	2,81	2,29	1,83
VH minulých let	-720	0	675	-20,24	0,00	12,37
VH běžného účetního období	1233	163	308	34,66	3,74	5,65
Cizí zdroje	2944	4096	4372	82,77	93,97	80,15
Rezervy	10	10	10	0,28	0,23	0,18
Kratkodobé závazky	2934	4086	4362	82,49	93,74	79,96

(Zdroj: vlastní tvorba na základě informací z výkazu zisku a ztráty z let 2013 – 2017)

Vertikální analýza pasiv ukazuje financování majetku v průměru z 95 % cizími zdroji a pouze v průměru 1 % vlastním kapitálem. Cizí zdroje obsahují z naprosté části krátkodobé závazky, konkrétně v průměru z 95 %. Dle tabulky lze vidět, že postupem času se společnost snaží tento trend změnit a to tím, že snižuje cizí zdroje a naopak zvyšuje % vlastní kapitál kdy v roce 2013 byla hodnota vlastního kapitálu -41,57 % a v roce 2017 již tato hodnota byla na úrovni 19,85 %. Je patrné, že společnost zvyšuje vlastní kapitál v průměru o 12,3 % ročně.

Z vlastního kapitálu tvoří největší součást výsledek hospodaření za běžné účetní období, což je faktor, který vypovídá o dobrém hospodaření společnosti. Lze vidět krizi z roku 2016, kde výsledek hospodaření spadl z 34 % na 3,3 % což byl obrovský propad, nicméně v roce 2017 již lze vidět opět rostoucí trend a to na 5,65 %.



**Tabulka 8.: Vertikální analýza VZZ**

Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát v % vyjádření	2013	2014	2015	2016	2017
Výkony	99,31	99,62	99,68	0	86,05
Přidaná hodnota	12,39	15,37	17,62	14,3	13,61
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	0	0	0	99,68	88,48
Změna stavu zásob	0	0	0	-3,44	-2,43
Ostatní finanční výnosy	0,69	0,38	0,32	0,28	0,33
<b>Celkové výnosy</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Výkonová spotřeba	79,78	87	85,63	0	85,05
Osobní náklady	10,71	12,74	12,53	12,79	13,99
Mzdové náklady	8,9	9,6	9,55	9,7	10,55
Ostatní finanční náklady	0,6	0,21	0,5	0,24	0,71
Daň a poplatky v provozní oblasti	0,01	0,01	0,01	0,43	0,14
<b>Celkové náklady</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

(Zdroj: vlastní tvorba na základě informací z výkazu zisku a ztráty z let 2013 – 2017)

Výkony opět tvoří největší část výnosů společnosti, v roce 2013 dokonce tyto výkony tvořily 99,31 %. kdežto v roce 2017, tedy za pět let tyto výkony klesly na 86,05 % vůči celkovým výnosům. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb se v roce 2016 a 2017 nejvíce podílely na výkonech společnosti, a to konkrétně z 99,6 % a 88,4 % vůči celkovým výnosům.

Mzdové náklady rok od roku mírně stoupají v roce 2013 tomu bylo 8,9 % z celkových nákladů, o pět let déle v roce 2017 tomu již bylo 10,55 %.

### **2.2.1 Analýza trhu produktů**

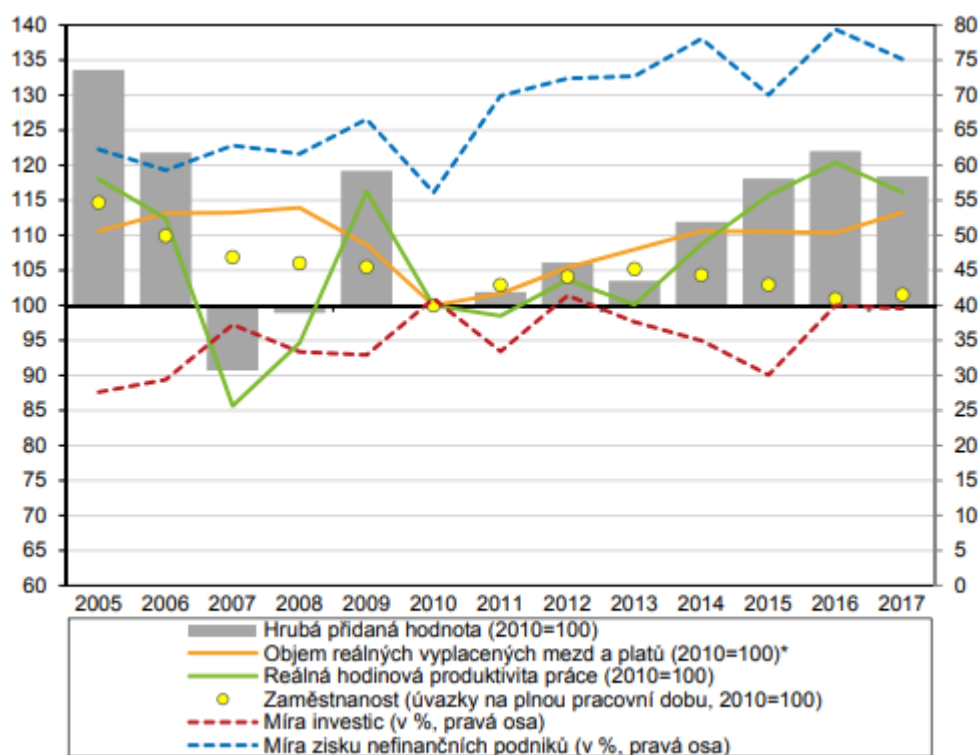
Chybné vymezení trhu může znamenat pro společnost v budoucnu velké, až likvidační problémy. Při příliš úzkém vymezení trhu, někteří zákazníci zůstanou bez povšimnutí i jejich potřeby a společnost to může přivést až ke krachu. Naopak při příliš širokém vymezení trhu, nejsme schopni pořádně zacílit a opět to povede k zákazníkům, kteří přejdou ke konkurenci, která lépe uspokojí jejich potřeby. (Blažková, 2007, s.55)

Tržní struktura společnosti spadá do monopolistické konkurence. Tržní struktura v Pardubickém kraji ukázala 6 981 ekonomicky aktivních subjektů v oblasti zemědělství, lesnictví a rybářství. Z toho 1 962 těchto subjektů působí v Orlickém okrese, ve kterém se nachází i námi analyzovaná společnost. Podobných společností je v okruhu 35 kilometrů celkem 14. Jedná se o podobné dřevozpracující společnosti. Konkurence je poměrně vyšší v tomto kraji, jelikož pily byly již v minulosti budovány více

v pohraničí, či na vodních tocích, což tento kraj splňuje. Nicméně jedna státní společnost se vymyká všem a jedná se o Lesy České republiky, které mají sídlo v Hradci Králové (reditelstvi.lesy.cz, 2019).

Společnost je konkurenčně schopná podobným společnostem, co se velikosti týče a její postavení na českém trhu je dlouhodobě stabilní. Jejich hlavní segment zákazníků tvoří zákazníci z bližšího okolí (Ústní sdělení jednatele, 2019).

Vývoj trhu v tomto odvětví je rostoucí, zájem o dřevěné výrobky stále více stoupá. Společnost si stále více uvědomuje sílící tlak na nové trendy ve výrobě, z toho to důvodu se snaží vylepšovat své stávající stroje a tím uspokojit čím dál více náročnější potřeby zákazníků (Ústní sdělení jednatele, 2019).



**Graf 2.: Základní ukazatele odvětví zemědělství, lesnictví a rybářství.**

(Zdroj: [www.czso.cz](http://www.czso.cz) – Vybraná odvětví ekonomiky 10. zemědělství, lesnictví a rybníkářství)

Z grafu lze vidět například rostoucí reálnou hodinovou produktivitu práce, nebo také rostoucí objem reálných vyplacených mezd a platů. Hrubá přidaná hodnota měla do roku 2010 klesající tempo, od tohoto roku již má dlouhodobě rostoucí trend.

### **2.2.2 Shrnutí**

Při celkovém pohledu lze vidět rok 2016 jako průlomový z pohledu fungování společnosti, která tento rok přežila, zajistila financování cizími zdroji a tento krizový rok z pohledu společnosti ABC s. r. o. přežila. Celkově až na rok 2016 lze vidět rostoucí trend společnosti, což odráží například vysoký růst výsledku hospodaření, který vzrostl za sledované období o 2 532 000 Kč na současnou úroveň 675 000 Kč. Díky tomu to rozboru, při pohledu na již zmíněné analýzy lze vidět, že společnost disponuje prostředky na nový systém odměňování zaměstnanců.

## **2.3 Analýza 7S**

V této kapitole bude vyobrazeno kompletní shrnutí 7S na danou společnost ABC s.r.o.

### **2.3.1 Strategie**

Strategie společnosti dle interních informací se vyznačuje sledováním cen konkurenčního trhu, jejich nabízených služeb a variabilitu výrobků. Díky tomu to pravidelnému průzkumu, dokáží flexibilně reagovat na případné změny u konkurence. Personální strategie se vyznačuje schopností reagovat na případné vzniklé potíže spojené s nemocností ve společnosti. V případě onemocnění je v dané společnosti vždy někdo druhý, kdo umí zastoupit jeho pozici. V praxi se to projevuje tak, že dělníci umí odborně pracovat minimálně na dvou pracovištích, umí tedy zastoupit práci jiného dělníka.

Vzhledem k těžké manuální práci není o ní velký zájem. I přes Úřad práce byla řešena potřeba nových dělníků, ale poslali jednoho uchazeče, který nechtěl práci, ale jenom razítko.

Dále se nesmí opomenout personální strategie při výběru zaměstnanců. Přednost dává společnost především zkušeným, vyučeným zaměstnancům. Důraz se klade na výši praxe, případnou ruční zručnost a chuť se učit a umět případně zastoupit více jak jedno pracoviště ve společnosti, viz. důvody zmíněné výše. Motivace zaměstnanců je téměř u každého pouze finanční odměna, jelikož kariérní postup zde není možný. Specializace zaměstnanců je dostatečná na danou pozici, kterou vykonávají. V případě posunu na jinou pozici, prochází patřičným zaškolením, které mají na starosti zaměstnanci, kteří na dané pozici práci již vykonávají.

### 2.3.2 Struktura

Jedná se o menší společnost, strukturalizace je zde tedy poměrně jednoduchá. Co se týče komunikace, tak také propojení zaměstnanců na chodu společnosti. Každý si je vědom, co má dělat, v případě jakýchkoliv problémů jsou zaměstnanci, tak také vedení společnosti v neustálém kontaktu na pracovišti.

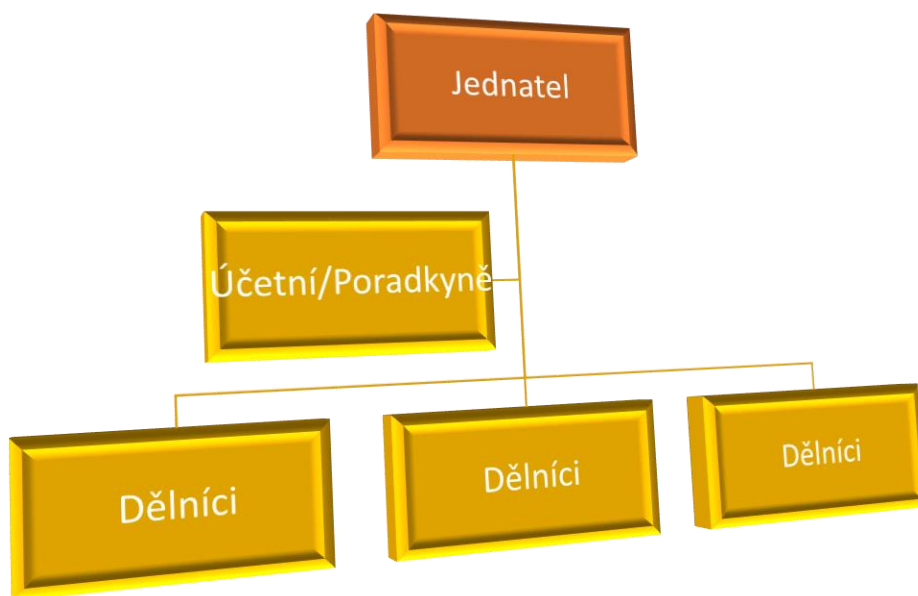
Pila zaměstnává celkem 15 zaměstnanců. (Obsluha 2 katrů + manipulační dělníci, brusička, dělník pro úklid v pilnici, vedoucí provozu = jednatel).

**Tabulka 9.: Počet a % zastoupení zaměstnanců v dané společnosti**

Pozice	Celkový počet zaměstnanců	% zastoupení
Vedoucí směny	1	6,67
Obsluha katru	8	53,33
Manipulační dělník	4	26,67
Brusička	1	6,67
Dělník na úklid	1	6,67
Celkem	15	100,00

(Zdroj: Vlastní tvorba na základě informací společnosti ABC s.r.o.)

Z tabulky lze vidět, že největší zastoupení více jak 50 % tvoří zaměstnanci obsluhující katr, jedná se o dva katry po 4 zaměstnancích.



**Obrázek 4.: Liniové zobrazení organizační struktury**

(Zdroj: Vlastní tvorba dle – businessinfo.cz – Tipy organizačních struktur a jejich členění)

Z obrázku je jasné patrné, že se jedná o liniovou organizační strukturu.

Náplň práce jednotlivých pozic:

- Jednatel řídí a dohlíží na chod celé společnosti, zároveň i on sám se aktivně podílí na chodu pili jako například obsluha katru, dozor na spolupracovníky nebo třeba administrativa. S tou mu pomáhá jeho účetní, která je i zároveň jeho manželkou. Společně řeší strategické rozhodování pro chod společnosti.
- Obsluha katru, je potřeba 4 zaměstnanců. Tato práce je středně fyzicky náročná, důležité jsou zde zkušenosti a správná manipulace se zařízením a přísné dodržení bezpečnosti práce. Tyto stroje má společnost dva.
- Další pozice ve společnosti je manipulační dělník, ti se především snaží o zajištění plynulého chodu všemi fázemi výroby. Rozumí a mají přehled o celkovém chodu společnosti co se výroby týká a dokáží flexibilně reagovat na případné vzniklé potíže. Tyto zaměstnanci jsou ve společnosti celkem 4, dva z nich patří k nejvíce zkušeným a mají k sobě vždy méně zkušené pomocníky, kteří jsou na stejné pozici, nicméně jsou více delegováni prací těchto více zkušených pracovníků.
- Neméně důležitá je práce brusičky, tuto práci vykonává pouze jeden zaměstnanec a jedná se o finální výstup ve výrobě, kde je zapotřebí dřevo finálně opracovat dle požadovaných nároků výroby.
- Poslední skupinou je dělník na úklid. V pile je velké množství odpadu, pilin, hoblin atp. takže je zde zapotřebí neustálého úklidu a organizace odřezků ze strany dělníka pro úklid v pilnici.
- Organizace práce: pondělí až pátek začíná směna ve společnosti ABC s. r. o. v 6 hodin ráno. Zaměstnanci musí přijít nejpozději v 5:55, kde na vrátnici projdou elektronickou evidencí (mají svoji kartičku, kterou projedou terminálem). Vedoucí směny, z převážné části je na této pozici sám jednatel společnosti, na začátku směny probere se zaměstnanci plán na daný den, pokud se plán nemění od klasické směny, pouze si popřejí příjemnou směnu a jde se pracovat. Nejpozději v 6 hodin musí být připraveni na pracovišti

k zahájení provozu. Každý na svém pracovišti vykonává svou práci do první pauzy na svačinu, která začíná v 9 hodin, po třech hodinách nepřetržitého provozu a její trvání je v délce 15 minut.

Poté opět pracují od 9:15 na svých pozicích až do obědové pauzy, která je v délce trvání 30 minut a začíná ve 12:15. Jídlo si každý ze zaměstnanců zajišťuje sám, nejčastěji se domluví mezi sebou a vyšlou jednoho kolegu, který jede do nedalekého města do restaurátorského zařízení pro jídlo. Ve 12:45 začíná poslední část práce až do jejího konce, který je 14:30 hodin na pracovišti, a 14:35 na elektronické kontrole při opouštění areálu společnosti ABC s. r. o.

### **2.3.3 Systémy**

Kontrola práce je tvořena pouze jednatelem společnosti, který zároveň tvoří vedoucího směny. Zaměstnanci vyrábí požadované výrobky, jejich kontrola je pod dohledem jednatele, ten dále dává interní doklady své účetní, s kterou zároveň řeší odměňování zaměstnanců a další strategické věci ohledně chodu společnosti. Co se odměn týče, je zde zobrazen mzdový tarif.

Mzdové tarify pro tarifní třídu:

1. pomocný dělník 66,00 Kč/hod,
2. dělník pilařské výroby 72,90 Kč/hod,
3. vedoucí provozu fixní měsíční odměna 20 000 Kč měsíčně.

Mzdové tarify jsou v Kč na hodinu stanoveny pro pracovní dobu 40 hodin týdně. Mzdové zvýhodnění přesčasové práce zaměstnanců ve všedních dnech činí 25 % průměrné hodinové sazby. Práci ve svátek případně ve dnech pracovního volna zaměstnanci nevykonávají. Mzda se vyplácí jedenkrát měsíčně. Den splatnosti a současně den výplaty mzdy je stanoven na 15.den následujícího kalendářního měsíce. Pokud tento den připadne na den pracovního volna zaměstnance je tímto dnem nejbližší předcházející pracovní den. Mzda je zaměstnancům vyplácena v hotovosti v kanceláři vedení společnosti.

Každý pracovník je řádně prověřen, co se bezpečnosti práce týká, to stejné platí i o případných kurzech pro zaměstnance. Jednou za dva roky je každý zaměstnanec odborně

přeškolen pro pozici, kterou vykonává. V případě dalšího osobního rozvoje v daném oboru, zaměstnavatel připívá určitou částkou po individuální domluvě se zaměstnancem.

**Odměny:** Práce přesčas 25 % a 500 Kč měsíční prémie v případě 100 % včasné docházky, 5 týdnů dovolené.

Odpracované hodiny zapisuje paní, která má na starost broušení nástrojů. Ta odevzdá po ukončení měsíce vedoucímu. Ten vypracuje sumární přehled pro mzdovou účetní. Ve společnosti se pracuje na osmihodinovou směnu. Ta začíná každý pracovní den od 5:55 a končí odchodem v 14:35 z areálu společnosti ABC s. r.o.

Zaměstnanci mají nárok jednou ročně na kompletně nové pracovní oblečení, včetně pracovního obutí. Co se týká pracovních pomůcek, ty dostávají dle potřeby nárazově přímo na pracovišti, když už dosavadní pomůcky jsou nevyhovující k dané práci, případně by porušovaly bezpečnost práce. Například roušky na obličej, jelikož pracovní prostředí je na pile poměrně prašné a dochází k problémům s dýcháním, z toho důvodu je nutné pracovní místa neustále uklízet, aby nedocházelo k většímu znečištění ovzduší v místě působení pracovníka.

Forma odměn zde jiná nefunguje, motivace zaměstnanců tedy není ničím pořádně poháněna, to „své“ mají jisté. Pouze finanční odměna 500 Kč za měsíc, je zde jakousi motivační složkou plnit řádně si své pracovní povinnosti. V případě jiném než 100 % včasných příchodů zaměstnanci přichází o měsíční odměnu 500 Kč. Ročně si tak mohou přijít na příjemných 6 000 Kč v případě splnění svých základních povinností.

#### **2.3.4 Styl**

Vládne zde demokratický styl vedení, zaměstnanci mají možnost vyjádřit se k chodu společnosti a jejich případné námitky, či inovace jsou projednány s vedením společnosti. Jelikož se jedná o pilu, kde vzdělání zaměstnanců není nikterak vysoké, valná většina inovací a chodu společnosti tedy řídí z velké části jednatel společnosti s jeho účetní, která je i zároveň daňová poradkyně.

#### **2.3.5 Spolupracovníci**

Jedná se o poměrně fyzicky náročnou práci, při které je potřeba notná míra šikovnosti a praxe v daném oboru pilařství. Práce se dřevem musí být přesná, není zde místo

pro chyby. Zkušenější dělníci předávají své dovednosti ostatním, případně nově příchozím pracovníkům. Z velké části tvoří společnost zkušení zaměstnanci, a to více jak polovina zaměstnanců je v této společnosti více jak 15 let. Což je velice pozitivní informace a důležitý aspekt pro chod společnosti.

Co se věku týče tak největší zastoupení zde má skupina mezi 40 - 55 roky.

Pracují i ženy, a to v poměrně hojném zastoupení v počtu 4. To je více jak čtvrtina z celkového počtu zaměstnanců. Vykonávají zde méně fyzicky náročnou práci jako například dělník pro úklid v pilnici či brusička. O to více zde je potřeba šikovnosti například při broušení dřeva.

#### **Tabulka 10.: Vývoj počtu zaměstnanců**

(Zdroj: Vlastní tvorba na základě předložených interních informací od jednatele společnosti)

rok	2013	2014	2015	2016	2017
počet zaměstnanců	13	13	13	14	15

Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2013 stoupl ze 13 na současných 15 zaměstnanců společnosti.

#### **Tabulka 11.: Věkové rozložení zaměstnanců**

(Zdroj: Vlastní tvorba na základě předložených interních informací od jednatele společnosti)

Věk (roky)	35-40	40-45	45-50	50-55	nad 55	Celkem
Počet zaměstnanců	3	4	2	4	2	15
% Vyjádření	20,00	26,67	13,33	26,67	13,33	100,00

Z této tabulky lze zjistit, že dvě nejpočetnější věkové skupiny tvoří více jak 26 % a to věková skupina mezi 40 - 45 lety a druhá mezi 50 - 55 lety. Nejméně naopak tvoří věková skupina mezi 45 - 50 lety a nad 55 let a to pouhých 13,33 %.

#### **Tabulka 12.: Počet mužů a žen ve společnosti**

(Zdroj: Vlastní tvorba na základě předložených interních informací od jednatele společnosti)

Pohlaví	Muži	Ženy	Celkem
Počet	11	4	15
% zastoupení	73,33	26,67	100,00



Z tabulky lze vidět, že více jak 70 % je ve společnosti zastoupeno muži. Překvapivě v tom oboru pracují i ženy a to celkem 4 a tvoří více jak 26 % z celkového počtu zaměstnanců.

**Tabulka 13.: Dosažené vzdělání**

(Zdroj: Vlastní tvorba na základě předložených interních informací od jednatele společnosti)

Vzdělání	Počet	% vyjádření
výuční list (neznámo v jakém oboru)	10	66,67
základní vzdělání	4	26,67
jednatel maturita gymnázium + maturita odborná dřevařská.	1	6,67
Celkem	15	100

Nejvyššího vzdělání dosáhl sám jednatel společnosti. Největší zastoupení tvoří zaměstnanci s výučním listem a to konkrétně v 66,67 % případů.

**Děti** 5 zaměstnanců svobodných, bezdětných

2 zaměstnanci v manželském svazku – bez dětí.

8 zaměstnanců v manželském svazku + děti.

Z těchto údajů lze zjistit že třetina zaměstnanců je svobodných a bezdětných, výhodu lze vidět například v tom, že při případné nemoci dítěte u těchto 5 zaměstnanců nehrozí, že budou muset být s dítětem doma.

8 zaměstnanců pak žije klasickým rodinným životem s dětmi (Ústní sdělení jednatele, 2019).

**Tabulka 14.: Délka trvání pracovního poměru**

(Zdroj: Vlastní tvorba na základě předložených interních informací od jednatele společnosti)

Délka trvání PP	15 let	13 let	10 let	2 roky	Celkem
Počet zaměstnanců	9	2	1	3	15
% vyjádření	60,00	13,33	6,67	20,00	100,00

Z tabulky je patrné, že 60 % zastoupení společnosti tvoří zaměstnanci, kteří zde pracují více jak 15 let.

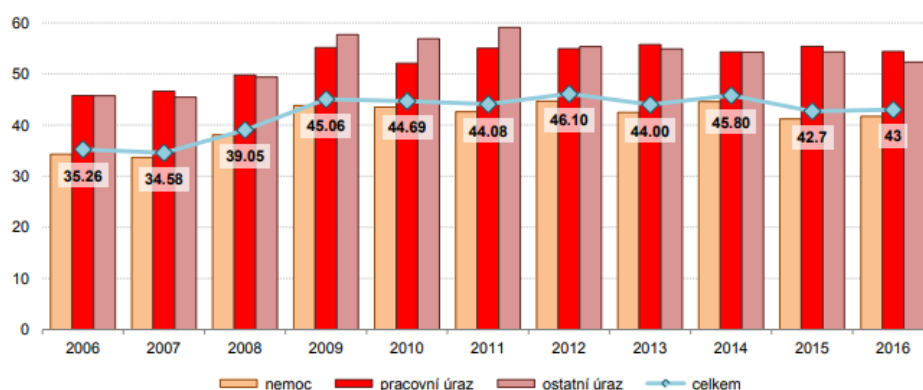
**Tabulka 15.: Nemocnost**

(Zdroj: Vlastní tvorba na základě předložených interních informací od jednatele společnosti)

Roky	Pracovní dny	celkem dny nemoci
2013	133	197
2014	128	166
2015	114	158
2016	105	145
2017	235	326

Jak lze vidět, celková nemocnost postupně klesá, kromě roku 2017, kde výrazně průměr zvýšil jeden dlouhodobě nemocný zaměstnanec.

**Graf č. 7: Počet kalendářních dnů dočasné pracovní neschopnosti na 1 nově hlášený případ pro nemoc a úraz v ČR v období 2006 – 2016**



**Graf 3.: Počet dnů dočasné pracovní neschopnosti v ČR**

(Zdroj: [www.czso.cz](http://www.czso.cz) – Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v České republice za rok 2016)

Z grafu lze vidět, že průměrná délka pracovní neschopnosti byla 43 dnů v roce 2016.

Od roku 2013 do roku 2018 se ve společnosti vyměnili pouze 4 pozice. 3 nově příchozí za 3 zaměstnance, kteří neplnili své povinnosti náležitě a svědomitě a rozcházeli se v názorech s vedením společnosti. Na tyto pozice nastoupili 3 nově zaměstnaní, kteří vykonávají: dva zaměstnanci nastoupili na pozici manipulační pomocný dělník, jeden z nich jako dělník na úklid v pilnici. Fluktuace je tedy zde téměř nulová.

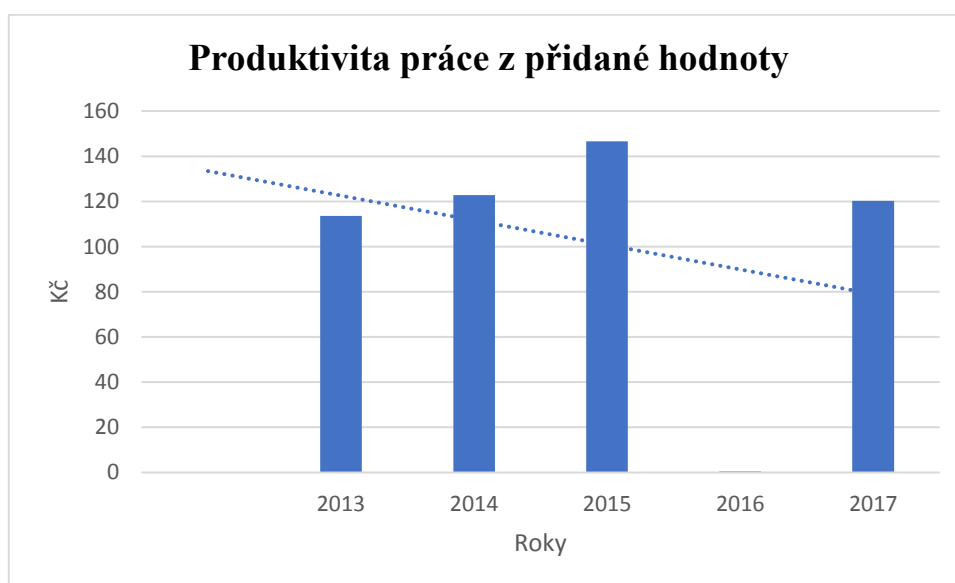
Jen jeden zaměstnanec se posunul z pozice manipulační pomocný dělník na pozici obsluhu katru. Z důvodu menšího počtu zaměstnanců a velice omezeného kariérního

růstu, zde více pohybů za posledních pět let neproběhlo. Důvodem tomu může být i ten fakt, že vedení má kladný vztah ke svým zaměstnancům a jedná se o zaměstnance z blízkého okolí, kteří svého vedoucího znají i v osobním životě a jsou zde vazby mezi sebou provázány i jinak, než jen pracovním vztahem. Což přispívá k jisté harmonizaci v dané společnosti. K podivu je v této společnosti velice nízká míra fluktuace, přičemž obecné předpoklady pro zaměstnance s výučním listem, či nižším vzděláním hovoří v opak. Naštěstí v této společnosti toto obecné pravidlo neplatí, což jistě může mít na svědomí příjemné prostředí ve společnosti nebo dobré vztahy se zaměstnavatelem.

Produktivita je přímo závislá na přítomnosti vedoucího, dá se dost těžko zhodnotit, protože se dělají rozdílné úkony jako například řeže se rozdílná kulatina, manipuluje se z odlehlejšího místa skladu a podobně.

**Produktivita práce z přidané hodnoty** =  $\frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet odpracovaných hodin zaměstnanců}}$  (Ústní sdělení

GREGAR, 2019).

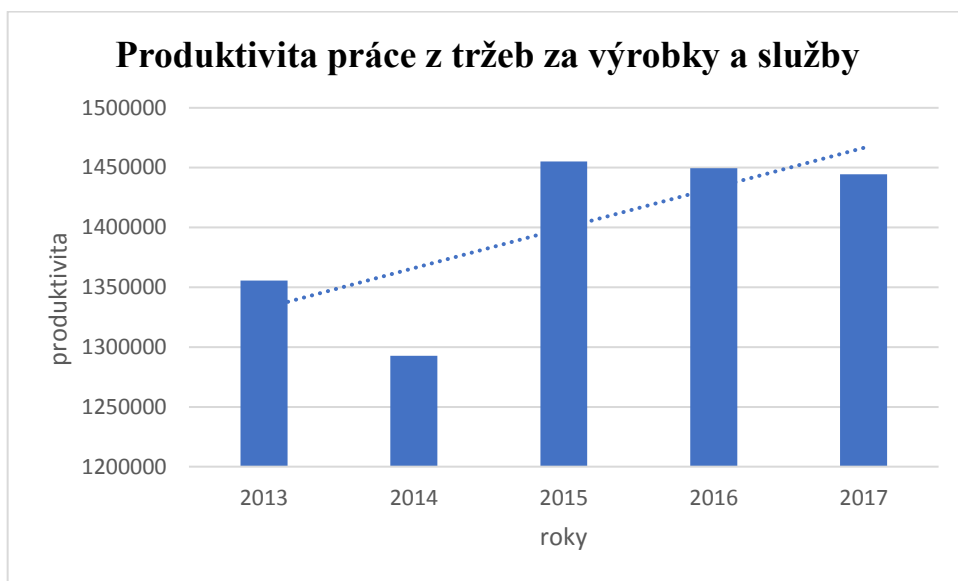


**Graf 4.: Produktivita práce z přidané hodnoty**

(Zdroj: Vlastní tvorba dle VZZ společnosti)

Na jednu odpracovanou hodinu připadlo průměrně v roce 2017 120,28 Kč, což je velice dobrý výsledek. Z grafu lze vidět úpadek v roce 2016, který již zde byl několikrát vzpomínán jako rok krizový, nicméně opět 2017 je vidět, že společnost se z toho to úpadku vzpamatovala a opět její tendence je rostoucí.

**Produktivita práce z tržeb za výrobky a služby** =  $\frac{\text{tržby za výrobky a služby}}{\text{počet zaměstnanců}}$  (Ústní sdělení GREGAR, 2019).

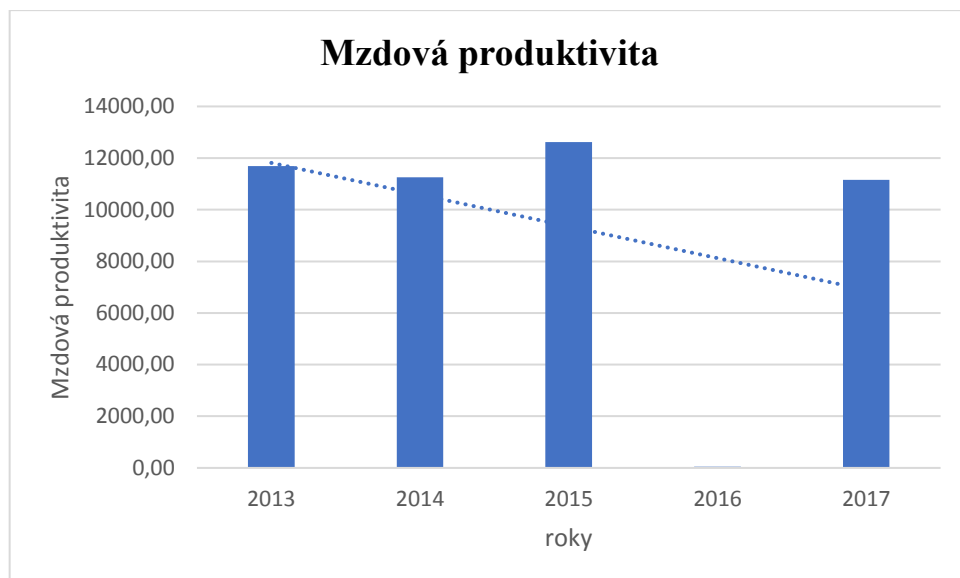


**Graf 5.: Produktivita práce z tržeb za výrobky a služby**

(Zdroj: Vlastní tvorba dle VZZ společnosti)

Produktivita z práce a tržeb za výrobky a služby vyšla v roce 2017 1 487 800 Kč na jednoho zaměstnance. Roku 2013 tato hodnota byla na úrovni 1 351 00 Kč. Z dlouhodobého trendu je vidět, jak hodnoty rostou v čase.

**Mzdová produktivita** =  $\frac{\text{výnosy}}{\text{mzdy}}$  (Ústní sdělení GREGAR, 2019).

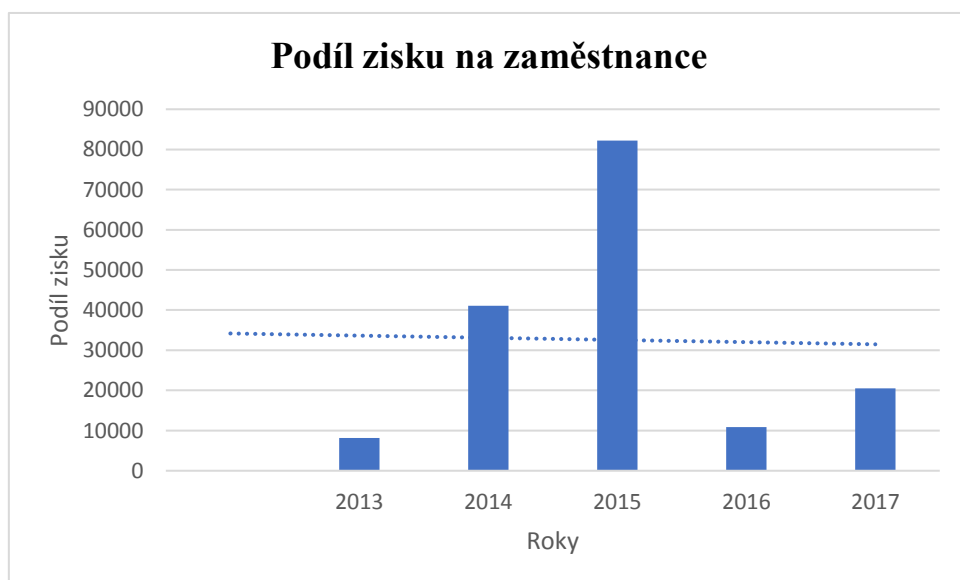


**Graf 6.: Mzdová produktivita**

(Zdroj: Vlastní tvorba dle VZZ společnosti)

Výsledek ukazuje, kolik korun výnosu, připadá na jednu korunu mzdových nákladů. Z grafu lze vidět klesající dlouhodobý trend.

**Podíl zisku na zaměstnance** =  $\frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{počet zaměstnanců}}$  (Ústní sdělení GREGAR, 2019).



**Graf 7.: Podíl zisku na zaměstnance**

(Zdroj: Vlastní tvorba na základě VZZ společnosti)

Z grafu lze snadno zjistit, že rok 2015 byl produktivním rokem, kdy více jak 80 000 Kč byl zisk z jednoho zaměstnance. Naopak rok 2016 jako ve všech letech opět velký propad až na 10 000 Kč což je propad o 70 000 Kč během jednoho roku. Následný rok 2017 opět výrazné zlepšení až na hodnotu 20 000 Kč. Dlouhodobý trend je mírně klesající.

### **2.3.6 Schopnosti**

Člověk se má vždy co nového přiučit a praxí či případnou teorií rostou zkušenosti. Jednatel je středoškolsky vzdělaný člověk, který má v dané oblasti dřevařství letité zkušenosti. Jeho manažerské schopnosti jsou na přijatelné úrovni k úměře jeho podnikání. Mezi zaměstnanci jsou zkušení dlouholetí pracovníci, kteří předávají své zkušenosti s chodem společnosti nově příchozím, nebo méně zkušeným zaměstnancům v případě potřeby.

Poměrně důležitým aspektem v tomto oboru je dosáhnout alespoň výučného listu, z důvodu větších znalostí s prací se dřevem a pilařském průmyslu. Kdo má pouze základní vzdělání, dohání absenci výučního listu svojí šikovností, a především praxí v oboru. Bez těchto dvou věcí by zde práci hledal jen velmi těžko.

### **2.3.7 Sdílené hodnoty**

Základní hodnoty společnosti jsou stabilita, a především kvalita výstupních výrobků, které produkují. Když se řekne ABC každý si pod tímto pojmem představí kvalitně odvedenou práci. Zaměstnanci jsou s tím to ztotožnění, a právě tak přistupují k jejich výkonu práce.

### **2.3.8 Shrnutí**

Díky této analýze lze vidět, že se jedná o menší společnost, kde vazby mezi zaměstnanci a vedením jsou úzce spojeny. Jednatel je v každodenním kontaktu se svými zaměstnanci a zároveň řeší i manažerské úkoly. Společnost ve větší míře nevyužívá žádné zvláštní ekonomické modely k analyzování svého postavení na trhu, nebo případných vylepšování chodu společnosti. Jedná se o tzv. „starou školu“ což může jistě vést ke stagnaci společnosti. Jak si lze všimnout společnost tvoří z převážné části stálý zaměstnanci, kteří zde pracují více jak 15let. Díky nižšímu dosaženému vzdělání je výše odměny poměrně dosti nízká, ačkoliv se jedná o dosti fyzicky namáhavou

práci, která vyžaduje drahocenné zkušenosti. Systém odměňování je zde poměrně velmi chudý, zaměstnanci dostávají velmi nízkou mzdu, 500 Kč odměnu za včasnou docházku a 5 týdnů dovolené, které nebývají většinou pravidlem u soukromých společností.

## **2.4 Analýza spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem odměňování**

V dotazníkovém šetření zodpověděli zaměstnanci na 26 položených otázek, z kterých vyplynuly následující fakta a údaje.

### **Nespokojenost zaměstnanců s:**

- **se mzdou** - Z dotazníkového šetření bylo překvapivě zjištěno, že 100 % zaměstnanců není spokojeno se svou mzdou.
- **S přicházením inovací** – Více jak 93 % zaměstnanců není dostatečně motivováno pro příchod nových inovativních řešení.
- **S nedostatečným odměňováním za vykonanou práci** – Přesně 93,3 % zaměstnanců se domnívá, že je nedostatečně ohodnoceno za svůj výkon v práci.
- **S nucenými přesčasy** – ve 40 % případů jsou zaměstnanci nespokojeni s nucenými přesčasy.

### **Spokojenost zaměstnanců s:**

- **Komunikací s vedením** – Přesně 80 % zaměstnanců si myslí, že komunikace mezi vedením a zaměstnanci funguje.
- **S pracovní dobou** – 100 % zaměstnanců je spokojeno s pracovní dobou.
- **Spokojenost s pracovním prostředím** – 80 % zaměstnanců projevilo spokojenost s pracovním prostředím.
- **Nově zavedenými benefity** – Největší zájem projevili zaměstnanci o 13. plat, a to konkrétně ve 100 % případů. Na druhém místě se umístil příspěvek na stravování, celkem 80 % zaměstnanců o něj projevilo zájem. Nejmenší zájem naopak měli zaměstnanci o příspěvek na sport a zdraví a to pouze 6,7 %, což v přepočtu byl jeden zaměstnanec.

Problémem bude tedy nejspíše nedostatečná finanční odměna a nulová motivace zaměstnanců přijít s nějakým novým inovativním řešením. Naopak pozitivní je

komunikace mezi vedením společnosti, ve vztazích na pracovišti a spokojenost je i s pracovní dobou.

## **2.5 Analýza spokojenosti jednatele společnosti se stávajícím systémem odměňováním**

Řízený rozhovor byl proveden 3.5. 2019 s jednatelem společnosti ABC s. r. o.

Cílem toho to rozhovoru bylo zjistit pohled jednatele na svou společnost, na zaměstnance nebo na způsob odměňování. Další otázky vyplynuly z dotazníkového šetření.

Z výsledků řízeného rozhovoru vyplynuly následující závěry.

Jednatel si uvědomuje nedostatky v systému odměňování zaměstnanců. O nových odměnách, které by mohly nedostatky v systému odměňování odstranit do budoucna uvažuje, nyní mají v plánu na konci roku 2019 zavést příspěvek na stravování zaměstnancům. Slibuje si od toho to zavedení větší spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování. Výši mezd zaměstnanců vidí jako adekvátní a z jeho pohledu správně nastavenou. Přitom obratem dodává, že si je vědom nespokojenosti na straně druhé a je zvědav, jak nový systém odměňování bude fungovat. Dále se domnívá, že zaměstnanci nepracují na 100 % a svou práci by zvládli odpracovat daleko lépe. Komunikaci s nimi si chválí a nevidí zde žádnou komunikační bariéru.

Výhledy do budoucna vidí pozitivně, jediný problém vidí v tom, že bude muset pomalu začít obměňovat stroje za novější varianty, aby udržel krok s konkurencí.

## **2.6 Analýza externích faktorů na systém odměňování**

V této kapitole bude popsána struktura obyvatelstva v Pardubickém kraji, míra nezaměstnanosti, nabídka a následná poptávka po práci a v neposlední řadě mzdové tarify v daném kraji.

### **2.6.1 Populační vývoj**

V této kapitole bude obyvatelstvo rozděleno na ženy a muže, podle vzdělání, nemocnosti a fluktuace.



**Tabulka 16.: Obyvatelstvo v Pardubickém kraji k 31.12. 2017**

(Zdroj: vlastní tvorba na základě informací ze Statistického úřadu – Věkové složení obyvatelstva k 31.12. 2017)

Pohlaví	Věk	Počet obyvatel	Celkem obyvatel	% vyjádření vůči počtu obyvatel	Průměrný věk
MUŽI	0-15	44 151	256 604	17,21	40,9
	16-64	169 518		66,06	
	65 <	42 935		16,73	
ŽENY	0-15	41 711	261 733	15,94	43,7
	16-64	137 485		52,53	
	65 <	82 537		31,53	

Z tabulky lze vyčíst, dle očekávání nejpočetnější je aktivní obyvatelstvo ve věku 16 – 64 let ať se to týká žen či mužů. Konkrétně v % vyjádření lze mluvit u mužů o 66,06 % a ženy jsou v zastoupení v této kategorii v 52,53 %. Téměř dvojnásobné zastoupení mají ženy ve věku 65+ oproti mužům, což může být způsobeno vyšším průměrným věkem u žen, který je v případě žen 43,7 let a u mužů 40,9. Celkové zastoupení lépe vyznívá pro něžné pohlaví zhruba o 5 000 žen. Z celkového počtu Pardubický kraj má 135 796 ekonomicky aktivních mužů a 110 983 ekonomicky aktivních žen (Český statistický úřad, 2011).

**Tabulka 17.: Dosažené vzdělání vyjádřené v %**

(Zdroj: Vlastní tvorba na základě informací ze Statistického úřadu – Česká republika v mezinárodním srovnání – 2017)

Rok	Vzdělání v %		
	Preprimární, primární a nižší sekundární	Vyšší sekundární a nástavbové	Terciární
2005	12,4	75,1	12,5
2010	9,7	74,3	16
2016	7,8	70,9	21,2

Z tabulky lze vyčíst, že úroveň terciárního vzdělání za posledních 11 let prudce stoupá, a to konkrétně téměř dvojnásobně z 12,5 % na 21,2 %. Logicky tedy klesá % zastoupení v nižších oblastech vzdělání.

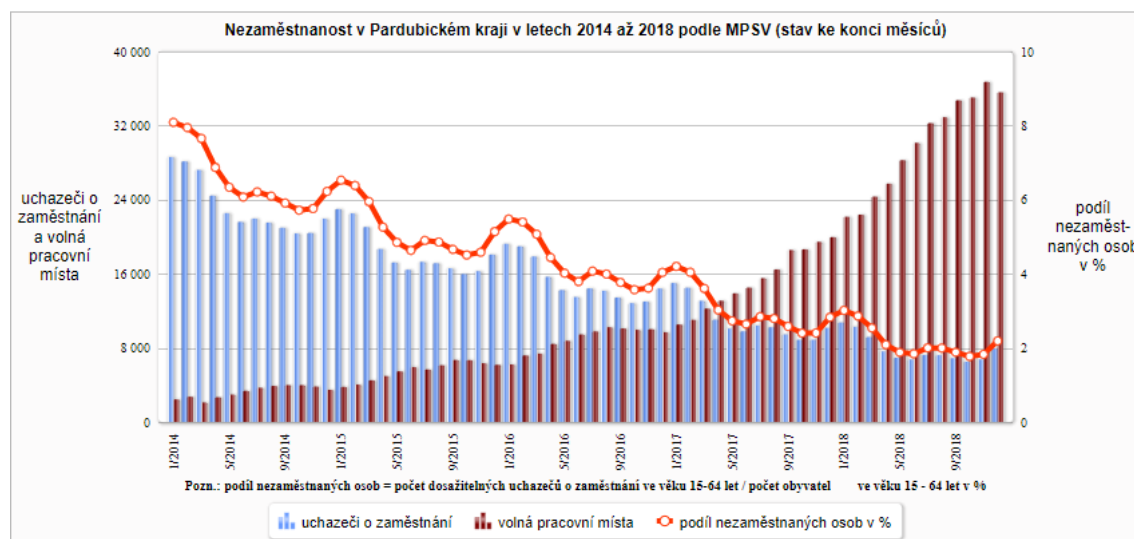
**Fluktuace** je za rok 2018 na úrovni 15 %, přičemž doporučená hladina je 5 %. U mužů byla fluktuace vyšší a to 17,3 % u žen 11,8 %. Nejčastěji měnili lidé práci v oborech lesnictví, hotelnictví, rybářství a stravování. Obor lesnictví, ve kterém působí společnost ABC s. r. o. má jednu z nejvyšších fluktuací, dle výsledného průzkumu. Nicméně při

pohledu na fluktuaci společnosti ABC s. r. o., která je v podstatě nulová a to za posledních 5 let pouze 3 nové příchody za 3 odchody zaměstnanců, lze říci že společnosti ABC s. r. o. se v tom to vymyká celorepublikovému průměru (Ceskenoviny.cz, 2018).

## 2.6.2 Situace na trhu práce

V této kapitole bude ukázána míra nezaměstnanosti a nabídka a poptávka po práci v Pardubickém kraji.

### Míra nezaměstnanosti



**Graf 8.: Nezaměstnanost v Pardubickém kraji za období 5ti let.**

(Zdroj: [www.czso.cz](http://www.czso.cz) - Nezaměstnanost v Pardubickém kraji v letech 2014 až 2018)

Z tabulky lze jasně vidět klesající trend v oblasti nezaměstnanosti v Pardubickém kraji. Od roku 2014 kde se nezaměstnanost pohybovala okolo 8 % až do roku 2018 kde tato hodnota byla okolo 2,2 %.

### Tabulka 18.: Zaměstnanost Pardubického kraje

(Zdroj: Vlastní tvorba na základě údajů ze Statistického úřadu – Zaměstnanost, nezaměstnanost)

Zaměstnanost Pardubického kraje					
Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Zaměstnanost v %	91,56	93,6	95,4	96,3	97,2

Z tabulky lze vyčíst rostoucí zaměstnanost v Pardubickém kraji, kde její hodnota byla v roce 2014 na úrovni 91,56 % přičemž v roce 2018 tato hodnota dosahovala 97,2 %. Jedná se o nárůst téměř 6 % v období 5 let.

## Nabídka práce v Pardubickém kraji

Zde je vyobrazena celková nabídka práce v Pardubickém kraji a také v jednotlivých okresech v Pardubickém kraji.

**Tabulka 19.: Pracovní místa v evidenci úřadů práce v ČR.**

(Zdroj: [www.czso.cz](http://www.czso.cz) – Nezaměstnanost v Pardubickém kraji k 31. prosinci 2018)

		Pardubický kraj	v tom okres			
			Chrudim	Pardubice	Svitavy	Ústí nad Orlicí
	rok 2018					
leden		22 152	2 258	13 910	1 901	4 083
únor		22 380	2 310	13 965	1 969	4 136
březen		24 329	2 723	15 176	2 164	4 266
duben		25 727	2 417	16 387	2 393	4 530
květen		28 263	2 703	18 124	2 553	4 883
červen		30 134	2 699	19 714	2 277	5 444
červenec		32 266	2 607	21 756	2 406	5 497
srpen		32 903	2 497	22 454	2 204	5 748
září		34 727	2 305	24 503	2 318	5 601
říjen		35 030	2 350	24 584	2 270	5 826
listopad		36 720	2 344	26 101	2 485	5 790
prosinec		35 590	2 410	24 586	2 594	6 000

Z této tabulky lze hezky vyčíst jasně stoupající trend v počtu nabízených pracovních pozic za rok 2018. V lednu tomu bylo v Pardubickém kraji 22 152 volných pozic, v prosinci již bylo 35 590 to je nárůst téměř o 13 000 volných pracovních pozic za jeden necelý rok. Díky větší nabídce pracovních pozic také klesá nezaměstnanost. Jedním z důvodů je větší výběr pracovních příležitostí.

Při bližším pohledu lze vidět že v Pardubickém kraji je k prosinci 2018 35 590 volných pracovních pozic. Na kraj, ve kterém je přes 500 000 obyvatel je toto číslo poměrně velmi vysoké. Nejvíce nabízených pracovních možností je logicky v hlavním městě Pardubického kraje a to konkrétně 24 586.

## Poptávka po práci v Pardubickém kraji

Budou zde ukázány uchazeči o zaměstnání evidovaní k 31.3. 2018.

**Tabulka 20.: Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce k 31.3. 2018**

(Zdroj: [www.czso.cz](http://www.czso.cz) – Statistický bulletin – Pardubický kraj 1.čtvrtletí)

<b>Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce k 31.3. 2018</b>				
	celkem	Z toho dosažitelní ve věku 15-64 let	Ženy	Absolventi škol
<b>Pardubický kraj</b>	<b>9 165</b>	<b>8 499</b>	<b>4 381</b>	<b>278</b>
v tom okresy:				
Chrudim	1 891	1 744	924	55
Pardubice	2 780	2 566	1 430	96
Svitavy	2 489	2 339	1 097	65
Ústí nad Orlicí	2 005	1 850	930	62

Z tabulky číslo 13, která vyobrazuje poptávku po práci v Pardubickém kraji lze vidět, že 9 165 uchazečů žádá o práci. Z toho 8 499 jich je ve věku mezi 15 – 64 let. Zhruba polovinu tvoří ženy. Pro zajímavost jsem přidal i žadatele po absolvování studia, těch je 278.

Zajímavé je srovnání poptávky a nabídky práce například ve Svitavském okrese a Pardubickém. Ve Svitavském je téměř shodný počet uchazečů a nabídky pracovních míst, kdežto v Pardubickém kraji je žadatelů o zaměstnání pouze 2 780, ale nabídky práce jsou zde téměř 10 násobně větší.

**Tabulka 21.: Nabídka volných pracovních pozic**

(Zdroj: vlastní tvorba na základě údajů z portálu Ministerstva práce a sociálních věcí – Nabídka a poptávka na trhu práce)

Nabídka pracovních pozic v Pardubickém kraji					
Pozice	Rok				
	2014	2015	2016	2017	2018
Uklízeči a pomocníci	470	365	330	285	242
Zpracovatelé potravin, dřeva, textilu	190	121	109	71	39
Obsluha strojů a zařízení, montéři	29	21	18	16	12
Pomocní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství	24	21	18	15	7

**Tabulka 22.: Poptávka po pracovních pozicích**

(Zdroj: vlastní tvorba na základě údajů z portálu Ministerstva práce a sociálních věcí – Nabídka a poptávka na trhu práce)

Poptávka po pracovních pozicích v Pardubickém kraji					
Pozice	Rok				
	2014	2015	2016	2017	2018
Uklízeči a pomocníci	25	73	294	928	1828
Zpracovatelé potravin, dřeva, textilu	4	15	27	116	87
Obsluha strojů a zařízení, montéři	7	12	97	190	544
Pomocní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství	15	14	23	36	354

Z tabulek lze vidět měnící se trend, kdy v roce 2014 nabídka značně převyšovala poptávku po pracovních pozicích v Pardubickém kraji. Například poptávka na pracovní pozici uklízeči a pomocníci v roce 2014 byla 25 a nabídka na tuto pozici na hodnotě 470.

V roce 2018 poptávka dosahovala 1 828 žádostí a nabídka pouze 242, což je naprosto opačný trend než na začátku sledovaného období.

Z tabulek tedy lze vyčíst, že poptávka po pracovních pozicích se vysoce zvedla a naopak ubyly pracovní místa resp. nabídky po pracovních pozicích.

### **2.6.3 Mzdové šetření v Pardubickém kraji**

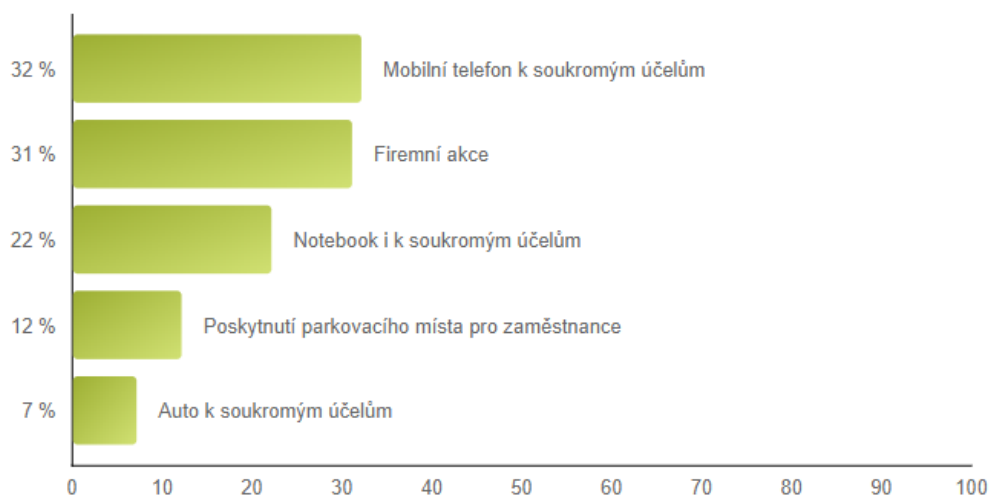
Z uvedených dat na czso.cz bylo zjištěno, že průměrný hrubý měsíční příjem v Pardubickém kraji je: 28 687 Kč. Rozdíl mezi celorepublikovým průměrem je 3 198 Kč. Obecně Pardubický kraj patří oproti celorepublikovému průměru k hůře placeným oblastem oproti zbytku ČR. Průměrná mzda reálně se zvýšila o 4,7 % za rok. (czso.cz – Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2018).

Průměrná mzda za rok 2017 na pozici dle CZ-ISCO 7522 na pozici: Truhláři (kr.stavebních) a pracovníci v příbuzných oborech:

- Muži = 17 502 Kč.
- Ženy = 19 681 Kč.

Překvapivě větších mezd dosahují v tomto odvětví za rok 2017 ženy, oproti mužům. Z těchto údajů lze jasně vidět, že toto odvětví, je poměrně výrazně pod průměrem, který panuje v Pardubickém kraji a to konkrétně u mužů o 11 185 Kč a u žen o 9 006 Kč dostávají méně než průměr v Pardubickém kraji. Z toho jasně vyplývá, že velký zájem o tuto práci v tomto odvětví není. Což potvrzuje i sám jednatel společnosti ABC s. r. o. Minimální mzda se pohybuje v roce 2019 na úrovni 13 350 Kč. Z toho to údaje lze vidět, že průměrně profese, které se nachází ve společnosti ABC dostávají v případě mužů o 4 152 Kč více než je minimální mzda a u žen tomu je o 6 331 Kč (czso.cz – Struktura mezd zaměstnanců 2017).

## Pardubický kraj Nejčastěji poskytované benefity



**Graf 9.: Nejčastěji poskytované benefity v Pardubickém kraji**

(Zdroj: [www.platy.cz](http://www.platy.cz) – Platby, benefity, top pozice – Pardubický kraj)

Z tabulky lze vyčíst, že nejčastěji poskytované benefity tvoří z 32 % mobilní telefon k soukromým účelům a z 31 % firemní akce. Na třetím místě s 22 % je notebook i k soukromým účelům a 7 % je poskytnutí auta k soukromým účelům.

Odměňování v konkurenčních společnostech je velice obtížné dopátrat z důvodu, že ani jeden z rozeslaných emailů nedostal odpověď. Ani webových stránkách tato informace nebyla k nalezení.

Taktéž dopadli i dotazy na benefity zaměstnanců u konkurenčních společností, opět ani zde na webových stránkách žádná ze společností tento fakt neuvádí.

### 2.6.4 Životní styl

Tento pojem jako jeden z vnějších faktorů v rozhodování o odměňování je velice individuální z pohledu každého zaměstnance, avšak v některých případech ho lze zařadit s ohledem na sociální skupiny lidí. Dalo by se obecně říci, že s rostoucí výší příjmu rostou i náklady na životní styl jedince. Jedná se o přímou úměru, která nemusí platit u každého.

Důležitým aspektem jsou životní podmínky, které z velké míry ovlivňují životní styl.

Faktory ovlivňující životní styl:

- **Vzdělání** – 66 % zaměstnanců má výuční list, 26 % pouze základní vzdělání a pouze 6 % vzdělání s maturitou.
- **Příjem** – pomocný dělník 66 Kč/hod, dělník pilařské výroby 72,9 Kč/hod a vedoucí provozu fixní měsíční odměnu ve výši 20 000 Kč
- **Volný čas** – Každý zaměstnanec tráví po svém, nejčastěji však s přáteli v hospodě u piva.
- **Typ lokality** – Společnost se nachází v blízkosti menšího města o počtu 10 000 obyvatel, ze kterého většina zaměstnanců pochází (ústní sdělení Mgr. Zdeňka Beková, 2019).

### 2.6.5 Úroveň zdanění

Zaměstnanci je strženo z hrubé mzdy zdravotní pojištění 4,5 % a sociální pojištění 6,5 %.

Z hrubé mzdy se následně spočítá SHM (Super hrubá mzda), což je hrubá mzda zvýšená o sociální pojištění ve výši 25 % z hrubé mzdy a o zdravotní pojištění 9 % z hrubé mzdy, placené zaměstnavatelem.

Zaokrouhlí se SHM na stovky nahoru. V dalším kroku vypočítáme daň z příjmu fyzických osob a to 15 % zdaněním ze SHM. Od vypočítané daně odečteme následující položky:

Sleva na poplatníka	2070 Kč.
Sleva na studenta	337 Kč.
Sleva na držitele průkazu ZTP/P	1345 Kč.
Sleva na invaliditu 1. a 2. stupně	210 Kč.
Sleva na invaliditu 3. stupně	420 Kč.
Daňové zvýhodnění na první dítě	1267 Kč.
Daňové zvýhodnění na druhé dítě	1617 Kč.
Daňové zvýhodnění na třetí a další dítě	2017 Kč (Finance.cz, 2018).

V případě že je vyšší daňové zvýhodnění na děti, než je výsledná daň, vzniká tzv. daňový bonus. Čistá mzda se počítá, že od hrubé mzdy odečteme sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnancem a odečteme daň z příjmu fyzických osob, nebo přičteme daňový



bonus. U slevy na poplatníka je důležité, aby zaměstnanec podepsal prohlášení k dani. (Finance.cz, 2018)

Při pohledu na zaměstnance tak každý podepsal prohlášení k dani a má nárok na slevu na poplatníka 2070 Kč a 8 zaměstnanců může požadovat daňové zvýhodnění na děti začínající na částce 1267 Kč za první dítě.

### 2.6.6 Ekonomická a sociální politika vlády

Cíle vlády z pohledu ekonomické politiky jsou například udržení nízké nezaměstnanosti a vysoké zaměstnanosti, stabilita cenové hladiny nebo vyrovnaná bilance zahraničního obchodu (vysokeskoly.cz, 2019).

**Tabulka 23.: Průměrná roční míra inflace**

(Zdroj: [www.czso.cz](http://www.czso.cz) – Míra inflace v ČR v lednu 2019)

Rok										
1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
8,5	10,7	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8
2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1

Míra inflace v roce 2018 dosáhla 2,1 %. Když se vezme v úvahu sledované období posledních pěti let, tak míra inflace má stoupající trend.

Sociální politika řeší především otázku problematiky důchodového pojištění, nemocenského, pomoc v nouzi, státní podporu a snaží se snižovat sociální rizika jako například invalidita, stáří, nezaměstnanost, chudoba (vysokeskoly.cz, 2019).

Co se týká nemocenského pojištění, tak v roce 2019 od června ho nejspíše čeká změna, kdy se bude rušit karenční doba 3 dnů, kdy zaměstnanec byl doma bez příjmů. Z toho důvodu, pokud nebylo zaměstnanci nic vážného, i přes lehkou nemoc vykonával svoji práci. Zaměstnanec musí mít potvrzené onemocnění od lékaře. Výše nemocenské je v současné době od 4 – 14 dne ve výši 60 % průměrného redukovaného výdělku, který hradí zaměstnavatel za zaměstnance. Od 15 - 30 dne ve výši 60 % z redukovaného vyměřovacího základu, kterou již hradí stát. Od 31 – 60 dne je ve výši 66 % z redukovaného vyměřovacího základu. Od 61 a více je vyplácena ve výši 72 %

denního vyměřovacího základu. Maximálně však může zaměstnanec čerpat nemocenskou 380 dní (Bureš, 2019).

### **2.6.7 Shrnutí analýzy externích vlivů**

V této kapitole byl zobrazen populační vývoj obyvatelstva, kde lze vidět například průměrný věk u mužů a žen v Pardubickém kraji, dosažené vzdělání, fluktuaci, míru nezaměstnanosti, která je aktuálně lehce nad 2 %. Je zde vyobrazena nabídka a poptávka po práci kde 9 165 lidí hledá práci v Pardubickém kraji a zároveň nabídka práce je 24 329 volných míst.

Ve mzdovém šetření lze vidět průměrnou mzdu za rok 2017 na pozici: Truhláři a pracovníci v příbuzných oborech na částce 17 502 Kč pro muže a 19 681 Kč pro ženy. Nejčastější benefit v Pardubickém kraji je mobilní telefon k soukromým účelům. V životním stylu byly zobrazeny faktory, které ho ovlivňují jako například vzdělání, příjem nebo volný čas.

V úrovni zdanění je popsán postup výpočtu čisté mzdy včetně výše daně, daňových zvýhodnění a slev na dani.

V ekonomické a sociální politice bylo zjištěno, že míra inflace je na úrovni 2,3 % a že se chystá novela zákona o úpravě karenční doby v případě nemoci.

### **2.7 Shrnutí analytické části**

Byly zjištěny základní informace o společnosti, kde bylo například zjištěno, že společnost byla založena již roku 2001 a jedná se o právnickou formu s ručením omezeným.

Byla představena **hospodářská situace** společnosti vertikální či horizontální analýzou aktiv a pasiv, ve které bylo zjištěno, že rok 2016 byl z pohledu posledních pěti let společnosti velmi krizový, nicméně se naštěstí pro společnost jednalo jen o tento rok a dlouhodobý trend výsledku hospodaření je rostoucí. Na začátku roku 2013 byla hodnota 812 000 Kč kdežto v roce 2017 1 538 000 Kč. Společnost má nezvykle poměrně vysoké množství krátkodobých závazků, na druhou stranu mají i vysoké krátkodobé pohledávky, konkrétně v roce 2017 tvořili krátkodobé závazky 4 362 000 Kč a krátkodobé pohledávky 3 449 000 Kč.

V **analýze trhu produktů** bylo zjištěno, že v okolí společnosti v okruhu 35 kilometrů se nachází 14 společností s podobným zaměřením.

Byla provedena také **analýza 7S**, kde bylo ukázáno mnoho faktorů společnosti, například struktura, ve které bylo zjištěno, že ve společnosti pracuje 15 zaměstnanců, včetně jednatele společnosti. Největší % zastoupení má obsluha katru a to celkem 8 zaměstnanců, což tvoří 53,33 % z celkového počtu zaměstnanců společnosti. Je zde také vyobrazena liniová organizační struktura společnosti, náplň práce jednotlivých pozic nebo organizaci práce celého dne, který začíná každý pracovní den od pondělí do pátku v 5:50 hod.

V systémech byly zjištěny mzdové tarify pro tři platební třídy ve společnosti, odměny pro zaměstnance, jako je například 500 Kč měsíčně za řádnou a včasnou docházku nebo 5 týdnů dovolené. Dále byly zjištěny informace o pracovních pomůckách, pracovním prostředí nebo rozvržení pracovní doby, která je od 5:50 do 14:30 hod.

Styl vedení zde vládne demokratický.

U spolupracovníků bylo zjištěno, že převážná většina pracovníků je ve společnosti déle než 15 let a to konkrétně 9 zaměstnanců, což tvoří 60 % z celkového počtu zaměstnanců. Mužů pracuje ve společnosti 11 a 4 ženy. Byla zjištěna produktivita práce, která od roku 2013 do roku 2017 má rostoucí tempo, a to konkrétně ze 113 Kč na 120 Kč v roce 2017 na jednu odpracovanou hodinu. Produktivita práce z tržeb za výrobky a služby v roce 2013 byla 1 355 466 Kč a v roce 2017 již byla na úrovni 1 444 533 Kč, opět lze vidět rostoucí trend což je pro společnost dobře. Podíl zisku na zaměstnance opět taktéž vykazuje rostoucí trend v čase, a to konkrétně roku 2013 měl hodnotu 8 133 Kč a v roce 2017 hodnotu měl již na úrovni 20 533 Kč. Jediná mzdová produktivita vykazovala opačný trend než všechny zmíněné výpočty. V roce 2013 měla hodnotu 11 693 Kč a v roce 2017 měla hodnotu 11 150 Kč. Lze tedy zaznamenat nepatrný úbytek ve sledovaném období pěti let a to o 543 Kč.

Ve schopnostech bylo zjištěno, že zkušenější zaměstnanci předávají své zkušenosti méně zkušeným, nebo nově příchozím zaměstnancům. Na celou výrobu dohlíží jednatel společnosti se svými manažerskými schopnostmi.

Mezi sdílené hodnoty společnosti patří stabilita, a především kvalita výrobků.

Z **dotazníkového šetření** vyplynulo, že zaměstnanci nejsou spokojeni se svou mzdou, s komunikací mezi sebou a s nucenými přesčasy. Naopak spokojeni jsou s komunikací mezi vedením a zaměstnanci, s pracovní dobou a s pracovním prostředím.

Z **řízeného rozhovoru** vyplynulo, že jednatel si uvědomuje nedostatky v systému odměňování zaměstnanců. O nových odměnách, které by mohly nedostatky v systému odměňování odstranit do budoucna uvažuje, nyní má v plánu na konci roku 2019 zavést příspěvek na stravování zaměstnancům. Výši mezd zaměstnanců vidí jako adekvátní a z jeho pohledu správně nastavenou. Dále se domnívá, že zaměstnanci nepracují na 100 % a svou práci by zvládli odpracovat daleko lépe. Komunikaci s nimi si chválí a nevidí zde žádnou komunikační bariéru.

Dále byla provedena **analýza externích faktorů na systém odměňování**, kde byla ukázána struktura pracovní síly v Pardubickém kraji, obecná míra nezaměstnanosti a zaměstnanosti v Pardubickém kraji, vzdělání, nemocnost, fluktuace nebo nabídka a poptávka po klíčových pozicích v Pardubickém kraji. U nemocnosti v porovnání s námi uvedenými údaji z naší společnosti, lze vidět, že nemocnost kromě roku 2017 je poměrně nízká při počtu 15 zaměstnanců.

V neposlední řadě bylo provedeno **mzdové šetření** kde překvapivě bylo zjištěno, že v odvětví na pozici Truhláři a pracovníci v příbuzných oborech dosahují ženy vyšších mezd než muži a to o 2 179 Kč.

Díky těmto získaným informacím, ve kterých lze spatřit určité nedostatky v systému odměňování zaměstnanců bude v následující kapitole provedeno návrhové řešení pro společnost ABC s. r. o.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Navrhovaný nový systém by měl odstranit nedostatky, které byly vyobrazeny v předešlých kapitolách. Tento nový systém bude navrhnutý s ohledem na ekonomické možnosti společnosti s nejlepším úmyslem jak pro společnost, tak především pro zaměstnance společnosti.

Na základě analytického šetření a dotazníku se zaměstnanci byly zjištěny následující hlavní nedostatky.

**Tabulka 24.: Nedostatky a návrhy na zlepšení systému odměňování zaměstnanců**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nedostatek	Návrh
Nedostatečný mzdový předpis	Nový mzdový předpis
Nedostatečné školení zaměstnanců	Zvýšení v oblasti školení zaměstnanců
Nedostatek finančních odměn a benefitů	Nové finanční odměny a benefity
Špatné vztahy mezi zaměstnanci	Zlepšení vztahů mezi zaměstnanci
Nucené přesčasy	Zrušení nucených přesčasů

Z výše uvedené tabulky lze vidět nedostatky a jejich návrhy na zlepšení.

### 3.1 Úprava mzdových tarifů

Mzdové tarify jsou v Kč na hodinu stanoveny pro pracovní dobu 40 hodin týdně.

Mzdové zvýhodnění přesčasové práce zaměstnanců ve všedních dnech činí 25 % průměrné hodinové sazby.

Práci ve svátek zaměstnancům náleží 100% průměrné mzdy.

Přesné vyčíslení nalezneme v ekonomickém zhodnocení navrhovaného systému odměňování zaměstnanců.

### 3.2 Peněžní odměny

S ohledem na výsledky dotazníku, lze očekávat, že tato podkapitola patří k jedním z nejdůležitějších společně s benefity pro spokojenost zaměstnanců, a tedy i kvalitnější chod společnosti ABC s. r. o.

Odměny za vykonanou práci byly již v předešlé podkapitole shrnuty v mzdovém šetření, nicméně prémie v podobě **13. platu** (ve výši 15 000 Kč) by byla jistě motivačním prvkem, který by zaměstnanci ocenili a v případě rostoucího hospodářského výsledku by tato prémie zaměstnancům jistě přišla vhod. Jednatel se rozhodne pouze v případě příznivé ekonomické situace, kdy rozhodne, zda mají prostředky navíc. Jedná se tedy v tom to případě o variabilní složku, která by v této malé společnosti neměla být pravidlem, ale měla by odrážet finanční situaci společnosti, což si musí uvědomit především zaměstnanci a také s touto zodpovědností přistupovat k jejich práci. Prémie by se vztahovala na všechny zaměstnance, jelikož se jedná o menší společnost, tak všichni tvoří jakou si rodinu a tak je důležité i přistupovat k této formě peněžní odměny.

**Odměnu 500 Kč** při odpracování alespoň 15 přesčasových hodin měsíčně. Díky této odměně odpadnou nucené přesčasy, díky kterým občas docházelo k neshodám mezi zaměstnanci a vedením společnosti. Odměna bude dostatečná motivace společně s 25 % navíc z průměrného výdělku za každou odpracovanou přesčasnou hodinu.

Další motivační složkou by mohla být každý měsíc soutěž o **zaměstnance měsíce**, který by dostal 1 000 Kč jako odměnu ke své mzdě. Pro společnost bude mít tento krok přínos zvýšenou motivaci a zodpovědnost zaměstnanců k jejich přístupu k práci.

Jednatel s tím to souhlasil. Hlavní body, na které by se bral ohled, by byly:

- včasná docházka na pracoviště,
- úklid na pracovišti,
- komunikace s vedením,
- předkládání nových vizí, novinek apod. pro chod společnosti,
- vztahy na pracovišti mezi kolegy,
- zodpovědný přístup k práci.

Další detaily v praxi upraví jednatel, který byl tímto krokem nadšený a věří, že tento z prvního pohledu obyčejný a relativně levný krok bude mít velký efekt. Další modifikace jako například více zaměstnanců měsíce, zvýšení odměny a podobně již bude na jeho úpravách, kde díky praxi zjistí případné nedostatky toho to návrhu.

Další návrh odměny bude **odměňování za životní jubilea a za odpracované roky ve společnosti**.

Odměny by vypadaly takto:

- |                       |           |
|-----------------------|-----------|
| ▪ Při dovršení 30 let | 1 500 Kč. |
| ▪ Při dovršení 40 let | 1 500 Kč. |
| ▪ Při dovršení 50 let | 1 500 Kč. |
| ▪ Při dovršení 60 let | 1 500 Kč. |

Tento typ odměn je bez většího efektu například v produktivitě práce, nicméně je to další dílčí střípek, který tvoří celek, který díky těmto drobnostem vytváří celkovou harmonii v dané společnosti.

**Odměny za věrnost:**

- |                          |           |
|--------------------------|-----------|
| ▪ Při odpracování 5 let  | 2 500 Kč. |
| ▪ Při odpracování 10 let | 3 000 Kč. |
| ▪ Při odpracování 15 let | 3 500 Kč. |
| ▪ Při odpracování 20 let | 5 000 Kč. |

Tento typ odměn je prakticky odměna za věrnost a odpracované roky v dané společnosti, vyjadřuje odměnu za loajalitu zaměstnance k dané společnosti. Opět se jedná o jednorázovou platbu, která žádným razantním způsobem nezatíží rozpočet společnosti, neboť je potřeba si uvědomit, že zaměstnanec za daný počet let vydělal nemalou částku svému zaměstnavateli a je potřeba loajálních zaměstnanců si vážit, i z důvodu nižšího nároku na zaškolování, větší automatizace práce apod.

### **3.3 Zavedení benefitů**

V této podkapitole bude navrženo zavedení benefitů pro zaměstnance společnosti z důvodů jejich nedostatků, nebo úplné absence ve společnosti ABC s. r. o.

Jejich zavedením lze očekávat zvýšení motivace a chuť pracovat, a tedy i následné zvednutí produktivity práce a všech kladných aspektů z pohledu zaměstnance.

**Příspěvek na stravování**, a to ve výši 118 Kč. Nicméně 45 % si zaměstnanec hradí sám (53,10 Kč) a 55 % je hodnota, kterou hradí zaměstnavatel a následně si ji může odečíst jako daňově uznatelný náklad, jedná se o 64,90 Kč. Reálně tedy vyjde zaměstnavatele jeden zaměstnanec měsíčně na 1 298 Kč při 20 pracovních dny ([www.prispevky.cz](http://www.prispevky.cz) [online]).

Tento příspěvek platí pro zaměstnance, kteří mají za každý předešlý kalendářní měsíc odpracováno 40 hodin.

**Naturálie – produkty společnosti** se v dotazníku umístilo překvapivě na druhém místě, a tak je potřeba dbát zvýšené pozornosti tomu to tématu. S projednáním této myšlenky s jednatelem společnosti, bylo odsouhlaseno návrh na možnost odkupu materiálu jako jsou fošny, hranoly, nebo například okrasná kůra za zvýhodněné ceny a to slevu 25 % z maloobchodních cen na veškerý sortiment, který společnost nabízí. Jednatel rozhodl, že odběr bude pouze pro osobní spotřebu, o její výši rozhodne individuálně s každým zaměstnancem zvlášť. Věříme, že tento krok je výhodný pro obě strany jak z pohledu zaměstnance, tak především společnosti, které se mohou díky této zaměstnanecké výhodně nepatrně zvednout tržby z důvodu vyšší dostupnosti materiálu zaměstnancům.



### 3.4 Zvýšení školení zaměstnanců

Jak vyplynulo z dotazníků, školení zaměstnanců není na vysoké úrovni, jedná se pouze o obecné informace. Případní nový zaměstnanci nejeví o tuto práci velký zájem, což může být i z důvodu nevhodného vzdělání a případné zaškolení v dané společnosti ABC s. r. o. nebyl doposud běžnou věcí.

Lze navrhnout systém, který by především kladl důraz na školení nových zaměstnanců, kteří by měli zájem o práci ve společnosti a zvyšování kvalifikace stávajících zaměstnanců. Odborné školení by probíhalo jednou za dva roky, nicméně by bylo více odborné a korespondovalo přímo s prací daného pracovníka.

Rozpočet na tyto školení by byl ve výši 30 000 Kč ročně a kdo by na toto školení jel, by bylo v kompetenci jednatele, který by rozhodl dle svého nejlepšího uvážení.

Při vyšším kvalifikačním proškolení lze očekávat vyšší produktivitu a zručnost při práci na pracovišti.

### 3.5 Zlepšení vztahů na pracovišti

Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že vztahy mezi zaměstnanci nejsou na moc chvalné úrovni. Tento fakt jistě každá společnost se snaží eliminovat, jelikož z toho to důvodu klesá produktivita práce a celková nálada ve společnosti není dobrá.

Navrhované řešení, které se osvědčilo již v mnoha společnostech a dobře funguje jsou společné **teambuildingy**. Tyto akce jsou doporučeny pravidelně alespoň jednou ročně, dokud jednatel nezpozoruje zlepšení mezi zaměstnanci.

Teambuilding by mohl vypadat následovně. Jednatel, který vlastní horskou chatu v blízkých Orlických horách by mohl na 3 dny (více dnů nepřipadá v úvahu z důvodu stojící výroby a z důvodu volnějších kapacit, tak termín by byl v létě) pátek, sobota a neděle, uspořádat teambuilding právě na své chatě z důvodu ušetření nákladů za ubytování. Pouze stravné by hradil, které vyjde průměrně na 500 Kč/osoba se veškerými náklady. To znamená 22 500 Kč náklady na stravné na tři dny pro 15 lidí. Program by byl v pátek odpoledne příjezd všech účastníků, uvítání drinkem a přespaní na horské chatě. Možnost využití finské sauny s následným chlazením v ledové kádí. V sobotu by byla v plánu celodenní túra po hřebenech Orlických hor. Večer by následoval

program hraní společenských zábavních her v týmech jako je aktivity, či kvízové otázky, které dobře stmelí kolektiv. Večer by následovalo případné vyhodnocení nejlepšího soutěžního týmu a volná zábava s hudebním doprovodem z repro beden. Neděle oběd a odjezd za v čase domů, aby mohli v pondělí být připraveni plní síly a nových společných zážitků na svých pracovních místech.

Dalším návrhem jsou pravidelné každoroční **vánoční večírky**, na kterých by se probraly čísla za celý rok, shrnuly by se úspěchy společnosti, předaly se menší dárky a opět by se stmeloval kolektiv při společné večeři a volné večerní zábavě. Pro tuto formu zábavy by byl každoročně vyčleněn rozpočet 15 000 Kč. Z obecného předpokladu 1 000 Kč na osobu bude tento rozpočet dostačující.

### **3.6 Harmonogram změn**

od 1.1. 2020 úplné seznámení s novým systémem odměňování jednatele společnosti.

od 15.1.2020 seznámení v novým systémem odměňování zaměstnance společnosti.

od 5.2. 2020 vejde v platnost Mzdový předpis. Což sebou přinese:

- Zvýšení hodinové mzdy
- Odměna za odpracování alespoň 15 hodin přesčasu
- Odměnu za zaměstnance měsíce
- Možnost odměny za životní jubileum s odkladem v uvedení v platnost na 1.1. 2021
- Možnost odměny za věrnost
- Příspěvek na stravování s odkladem v uvedení v platnost na 1.1. 2021
- Pravidelné školení zaměstnanců s odkladem v uvedení v platnost na 1.6. 2021
- 13. plat s odkladem v uvedení v platnost 31.12. 2022

Dne. 13.8. 2020 Zamluvení prostor pro vánoční večírek.

Dne. 2.10. 2020 oznámení o teambuildingu (místo a den konání, potřebné věci s sebou).

Ve dnech 20-22.11. 2020 proběhne teambuilding na chatě v Orlických horách.

Dne. 2.12. 2020 vánoční večírek.

Dne 3.5. 2021 Naplánování školení zaměstnanců, včetně jednatele společnosti.

Dne. 2.12. 2021 vánoční večírek

Dne. 17.1. 2022 v kanceláři společnosti 13. plat (v případě, že jednatel nerozhodne jinak).

Dne. 3.10. 2022 oznámení o teambuildingu (místo a den konání určí jednatel dle svých možností, potřebné věci s sebou)

Dne. 2.12. 2022 vánoční večírek

Dne. 6.12. 2023 vánoční večírek

Do 31.1. 2023 vyhodnocení nového systému hodnocení. Porovnání jeho efektivnosti se starým a se stávajícím systémem, případně vyvést důsledky z tohoto šetření.

### **3.7 Mzdový předpis**

#### **I.**

#### **Vnitřní předpis upravující odměňování – mzdový předpis**

1. Tento vnitřní předpis se vydává za účelem poskytování mzdy zaměstnanců ve společnosti ABC s. r. o., se sídlem XX XX
2. Podle § 111 odst.2 zákona 262/2006 (Zákoník práce)

#### **II.**

#### **Rozsah působnosti**

1. Tento předpis se vztahuje na všechny zaměstnance společnosti, kteří pracují v pracovním poměru se společností ABC s. r. o.
2. Vnitřní předpis se nevztahuje na vedoucího společnosti, kterému je mzda stanovena fixně.
3. Vnitřní předpis se dále nevztahuje na zaměstnance, kteří pracují na základě dohod mimo pracovní poměr.

#### **III.**

#### **Mzda**

Podle tohoto mzdového předpisu budou zaměstnancům poskytována za práci tato plnění: základní mzda, mzda za práci přesčas, mzda za práci ve svátek, prémie, peněžitě

odměny, benefity. Pravidla pro poskytování jednotlivých složek mzdy jsou uvedena v následujících článcích.

#### **IV.**

##### **Poskytování mzdy**

1. Zaměstnanec se zařazuje do tarifních tříd na základě sjednaného druhu práce v pracovní smlouvě.
2. Základní mzda je hodinová.
3. Námitky proti zařazení pracovních činností (povolání) zaměstnance do tarifních tříd podává zaměstnanec písemně a bezprostředně po zjištění jednateli společnosti. Ten rozhodne o námitce do 7 dnů.

#### **V.**

##### **Mzdové tarify**

Řídí se nařízením vlády č. 567/2006 Sb., které jsou platné pro období od 1.1.2019.

V případě vyhlášené změny minimální mzdy, pak podle znění pozdějších předpisů.

1. Mzdové tarify pro tarifní třídu
  - a) Pomocný dělník 85,00 Kč/hod.
  - b) Dělník pilařské výroby 87,00 Kč/hod.
  - c) Vedoucí provozu fixní měsíční odměna 20 000 Kč.
2. Mzdové tarify jsou v Kč na hodinu stanoveny pro pracovní dobu 40 hodin týdně.

#### **VI.**

##### **Mzda za práci přesčas**

1. Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku.

2. Po dohodě se zaměstnancem lze poskytnout náhradní volno v rozsahu konané práce přesčas. V tomto případě nenáleží příplatek za přesčas.
3. Při vykonané práci přesčas alespoň 15 a více hodin měsíčně, náleží zaměstnanci odměna 500 Kč k základní měsíční mzdě.

## **VII.**

### **Mzda za práci ve svátek**

1. Za práci ve svátek náleží zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu konané práce ve svátek.
2. Pokud bude se zaměstnancem dohodnuto poskytnutí příplatku k dosažené mzdě místo náhradního volna, náleží tento ve výši průměrného výdělku.
3. Zaměstnanec, kterému ušla mzda v důsledku svátku, přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

## **VIII.**

### **Odměny a prémie**

1. Zaměstnancům náleží 13. plat ve výši 15 000 Kč v případě příznivé ekonomické situace ve společnosti. O tom to udělení rozhodne jednatel po svém uvážení s ohledem na ekonomickou situaci společnosti.
2. Odměnu 500 Kč v případě odpracování alespoň 15 přesčasových hodin za předchozí kalendářní měsíc.
3. Každý měsíc bude vybrán zaměstnanec měsíce, který obdrží 1 000 Kč. O této odměně rozhodne sám jednatel po zvážení těchto kritérií:
  - Včasná docházka na pracoviště.
  - Úklid na pracovišti.
  - Komunikace s vedením.
  - Předkládání nových vizí, novinek apod. pro chod společnosti.
  - Vztahy na pracovišti mezi kolegy.
  - Zodpovědný přístup k práci.

4. Odměna za životní jubileum. Podmínky a její výše je následující:

▪ Při dovršení 30 let	1 500 Kč.
▪ Při dovršení 40 let	1 500 Kč.
▪ Při dovršení 50 let	1 500 Kč.
▪ Při dovršení 60 let	1 500 Kč.

Vyplácí se na konci kalendářního roku, v případě, že zaměstnanci přísluší nárok na tuto odměnu.

5. Odměny za věrnost. Podmínky a její výše je následující.

▪ Při odpracování 5 let	2 500 Kč.
▪ Při odpracování 10 let	3 000 Kč.
▪ Při odpracování 15 let	3 500 Kč.
▪ Při odpracování 20 let	5 000 Kč.

Vyplácí se na konci kalendářního roku, ve kterém splnil zaměstnanec podmínku odpracování určitých let ve společnosti.

## **IX.**

### **Příspěvek na stravování**

1. Příspěvek na stravování náleží zaměstnancům, kteří odpracovali předchozí kalendářní měsíc alespoň 40 hodin.
2. Zaměstnanci je poskytnut příspěvek na stravování ve výši 118 Kč.
3. Z celkového příspěvku si zaměstnanec sám hradí 45 % a 55 % přispívá sám zaměstnavatel.

## **IX.**

### **Dovolená**

1. Zaměstnanec má nárok na 5 týdnů dovolené za kalendářní rok. Přenesené dny dovolené z minulého roku je třeba vybrat dle dohody s jednatelem společnosti.

## **XI.**

### **Společná a závěrečná ustanovení**

1. Mzda zaměstnance nesmí být nižší, než je zákonná minimální mzda.
2. Mzda se vyplácí jedenkrát měsíčně. Den splatnosti a současně den výplaty mzdy je stanoven na 15.den následujícího kalendářního měsíce. Pokud tento den připadne na den pracovního volna zaměstnance, je tímto dnem nejbližší následující pracovní den.
3. Mzda je zaměstnancům vyplácena v hotovosti v kanceláři vedení společnosti.
4. Ve všech otázkách, které nejsou podrobněji upraveny tímto vnitřním mzdovým předpisem, se postupuje podle zákoníku práce.
5. Do mzdového předpisu mohou zaměstnanci kdykoli nahlédnout v kanceláři jednatele.
6. Tento vnitřní mzdový předpis nabývá účinnosti dnem 1.1.2019

### **3.8 Ekonomické zhodnocení navrhovaného systému**

Vyčíslit přesné a reálné náklady na návrh tohoto systému s přesností na koruny nelze, jelikož u více částí se jedná o variabilní náklady, které budou závislé na výsledků hospodářské situace a především na rozhodnutí jednatele společnosti.

Celý systém byl navrhnout tak, aby došlo k celkové harmonizaci ve společnosti.

Zaměstnanci díky tomu to systému budou více motivováni pracovat ať už z důvodu vyšších mezd, tak především podílení se na zisku společnosti, což může vést k 13.platu.

Neméně důležité je dbát na spokojenost jednatele společnosti, který díky tomu to systému musí výhledově vidět zvýšení hospodářského výsledku společnosti.

Pokud se tak nestane, je plně v režii jednatele společnosti, aby dokázal změnit odměny, které nenesou tížený efekt a ponechat je. Změny, které z jeho pohledu prosperující efekt nepřinášejí je třeba odstranit, případně modifikovat na efektivnější využití.

**Hlavní přínosy** pro společnost po zavedení nového systému odměňování zaměstnanců budou:

- Vyšší produktivita práce.
- Vyšší očekávané výkony.
- Harmonie na pracovišti.
- Vyšší příliv uchazečů o zaměstnání.

**Tabulka 25.: Nákladové vyjádření navrhovaného systému odměňování zaměstnanců**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě navrhovaného nového systému odměňování zaměstnanců)

Návrh	Jednotková cena	Cena celkem	Poznámka
Zvýšení hodinové sazby zaměstnancům	49 677 Kč/měsíčně	596 124 Kč/rok	---
13. plat všem zaměstnancům	20 100 Kč	301 500 Kč	Jedná se o variabilní položku, o které rozhoduje jednatel
Odměna za odpracovaných alespoň 15 hodin přesčasu	670 Kč/měsíčně	120 600 Kč/rok	Dobrovolná odměna
Zaměstnanec měsíce	1 340 Kč	16 080 Kč	Podmínky viz. mzdový předpis
Odměna za životní jubileum	2 010 Kč	3 150 Kč	Vypočítaný roční průměr při počtu 15-ti zaměstnanců
Odměny za věrnost	3 350 – 6 700 Kč	54 270 Kč	Záleží na počtu odpracovaných let v dané společnosti
Příspěvek na stravování	64,90 Kč	139 211 Kč/rok	Výpočet je odhad, na základě odpracovaných dní let minulých
Teambuilding	500 Kč/osoba/den	22 500 Kč	Cena je kompletní za celé tři dny



Vánoční večírek	1 000 Kč/osoba	15 000 Kč	Cena za jeden vánoční večírek pro 15 zaměstnanců
Školení zaměstnanců	50 000 Kč/rok	50 000 Kč	
Cena celkem	---	1 478 579 Kč	Celkový součet nákladů na zaměstnance

Z tabulky lze vidět, že celková suma nákladů na nový systém odměňování je 1 478 579 Kč. Tato částka je relativně vysoká z důvodu chybějících základních benefitů a odměn v dané společnosti. Tyto odměny jsou důležité a neměly by chybět v žádné kvalitní společnosti, a tedy ani zde nesmí chybět. Současné náklady nelze, aby společnost hradila jednorázově, z toho důvodu jsou jednotlivé kroky rozepsány v harmonogramu.

Celkové navýšení nákladů oproti stávajícímu systému odměňování je ve výši:

- 2 262 000 Kč původní roční suma nákladů na systém odměňování zaměstnanců (Zdroj: výkaz zisků a ztráty společnosti ABC s. r. o.)
- 3 740 579 Kč nová roční suma nákladů na systém odměňování zaměstnanců.
- % nárůst je o 65,37 nicméně tento nárůst je rozepsán do období 4 let.

Lze předpokládat, že dané změny povedou ke zvýšení produktivity zaměstnanců, a tedy k následné vyšší prosperitě společnosti ABC s. r. o. jelikož většina ze změn byla žádána v dotazníkovém šetření.

#### **Tabulka 26.: Odhadovaný výsledek hospodaření**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací z vlastního návrhu řešení)

<b>Roky</b>	2020	2021	2022	2023
Zvýšení hodinové sazby zaměstnancům	596 124	596 124	596 124	596 124
13. plat všem zaměstnancům	X	X	301 500	301 500

Odměna za odpracovaných alespoň 15 hodin přesčasu	120 600	120 600	120 600	120 600
Zaměstnanec měsíce	16 080	16 080	16 080	16 080
Odměna za životní jubileum	X	3 150	3 150	3 150
Odměny za věrnost	54 270	54 270	54 270	54 270
Příspěvek na stravování	X	139 211	139 211	139 211
Teambuilding	22 500	X	22 500	X
Vánoční večírek	15 000	15 000	15 000	15 000
Školení zaměstnanců	X	29 000	50 000	50 000
Celkem náklady	824 574	973 435	1 318 435	1 295 935
Odhadovaný výsledek hospodaření	675 000	1 025 000	1 375 000	1 725 000
<b>Zisk/ztráta v Kč</b>	-149 574	51 565	56 565	429 065

Z tabulky lze vidět celkové náklady za dané období dle postupu zavádění, jak je zmíněno v harmonogramu. Náklady jsou zaváděny postupně z důvodu většího zásahu do rozpočtu společnosti. Poslední sledovaný rok byl výsledek hospodaření 675 000 Kč. Z této skutečnosti budeme vycházet i náš zahajovací rok s novým systémem odměňování. Předpokládaný výsledek hospodaření je stanoven na základě odhadů z trendu výkazu zisku a ztráty let minulých.

Tento zobrazuje první rok zahájení jako ztrátový a to konkrétně – 149 574 Kč, další roky po zahájení jsou již v rostoucím tempu, a to až na částku v roce 2023 429 065 Kč. Jedná se samozřejmě o hrubé odhady, nicméně jsou založeny na reálných faktech.

## ZÁVĚR

Byla zapotřebí provést analýza současného stavu společnosti, která byla provedena stěžejní analýzou 7S. Dále byly provedena analýzy ekonomické situace, která byla provedená horizontální a vertikální analýzou, analýzou trhu produktů a v neposlední řadě analýzou trhu práce.

K vypracování přesného návrhu systému odměňování zaměstnanců, nám velice dobře posloužil i řízený rozhovor s jednatelem společnosti, a především dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti.

Analýza 7S jak již bylo zmíněno ve shrnutí analytické části nám poskytla informace z interního prostředí společnosti ABC s. r. o. na základě těchto informací byl zjištěn chod a stav společnosti.

Byla zjištěna strategie společnosti, která se vyznačuje sledováním konkurenčního trhu a jejich reakce na případné změny u konkurence. Počet zaměstnanců ve společnosti a to konkrétně 15 z toho 11 mužů a 4 ženy. Jejich pracovní pozice a pracovní náplň, kde nejvytíženější je obsluha kátru a to konkrétně 8 zaměstnanci. Byly zjištěny nevyhovující mzdové tarify ve společnosti a odměny, které byly opět shledány jako velmi nedostačující pro danou společnost. Plusem lze shledat, že 60 % zaměstnanců, mají ve společnosti odpracováno více jak 15 let. Velice nízkou míru fluktuace a nemocnosti. Produktivitu z tržeb, přidané hodnoty, mzdy nebo podílu zisku na zaměstnance. Celkově lze vidět, že se jedná o menší společnost, kde vazby jsou úzce spojeny mezi vedením a zaměstnanci.

Společnost téměř nevyužívá žádné ekonomické modely k analyzování svého postavení na trhu.

Z výsledků horizontální a vertikální analýzy vyplynulo, že rok 2016, byl pro společnost kritický, nicméně společnost již v roce 2017 vykazovala výrazně vyšší hodnoty například výsledku hospodaření, výnosů, krátkodobých pohledávek tak i zvýšení například nákladů.

Analýzou trhu produktů bylo zjištěno, že v okolí společnosti v okruhu 35 kilometrů, sídlí 14 podobných společností jako je společnost ABC s. r. o. a že segment zákazníků tvoří především zákazníci z blízkého okolí společnosti.

Z analýzy trhu práce byly zjištěny následující fakta. Struktura pracovní síly v Pardubickém kraji, vývoj pracovní neschopnosti, obecnou míru fluktuace, která je na vysoké úrovni, naštěstí pro společnost tato statistika neodráží realitu uvnitř společnosti ABC s. r. o.

Dále lze vidět míru nezaměstnanosti a zaměstnanosti v Pardubickém kraji, kde míra nezaměstnanosti je na konci roku 2018 lehce nad 2 %. Nabídku a poptávku po práci v Pardubickém kraji. Mzdové tarify, kde kupodivu na pozici truhláři a pracovníci v příbuzných oborech dostávají větší mzdu ženy než muži. Nejčastěji poskytované benefity v Pardubickém kraji, kde na prvním místě se umístil benefit s poskytnutím mobilního telefonu k soukromým účelům. Nebo například úroveň zdanění příjmu zaměstnanců.

V neposlední řadě byl uskutečněn řízený rozhovor s jednatelem společnosti. Díky tomu to rozhovoru byl zjištěn pohled na společnost, jak ji vidí sám jednatel a také stěžejní bod celé práce, a to dotazníkové šetření, které podstoupili zaměstnanci společnosti. Z jejich výsledků byla inspirována třetí část závěrečné práce, a to vlastní návrhové řešení.

Byly zde zjištěny nedostatky v systému a jejich následné řešení.

Jednalo se zejména o:

- Úpravu mzdových tarifů, kde bylo navrženo zvýšení hodinové sazby mzdy.
- Peněžní odměny, kde zaměstnancům bude přidělen 13. plat ve výši 15 000 Kč, odměna 500 Kč při odpracování alespoň 15 hodin přesčasů měsíčně, ohodnocení zaměstnance měsíce ve výši 1 000 Kč, odměňování za životní jubilea a také odměny za věrnost.
- Zavedení benefitů jako je příspěvek na stravování ve výši 118 Kč nebo sleva na zboží, které vyrábí společnost.
- Zvýšení školení zaměstnanců které by probíhalo dvakrát ročně pro vybrané zaměstnance, které vybere sám jednatel společnosti.
- Zlepšení vztahů na pracovišti, kterým by měly pomoci společné akce jako teambuilding, který je naplánován jednou za dva roky do Orlických hor na 3 dny, nebo pravidelné vánoční večírky.

V harmonogramu se lze dočíst na kdy tyto změny jsou plánovány. Dále byl vyhotoven nový mzdový předpis pro společnost ABC s. r. o.

V ekonomickém zhodnocení lze z tabulek vidět kompletní vyčíslení nákladů na nový systém hodnocení zaměstnanců a hospodářský výsledek za následující období čtyř let. Celkové náklady na nový systém odměňování je ve výši 1 478 579 Kč.

Mezi hlavní přínosy po zavedení nového systému odměňování zaměstnanců lze očekávat vyšší produktivitu práce, vyšší očekávané výkony, harmonii na pracovišti a vyšší příliv uchazečů o zaměstnání.

Díky řízenému rozhovoru bylo zjištěno, že si jednatel přeje a těší se na nový systém odměňování zaměstnanců. Tento systém byl tvořen také dle požadavků zaměstnanců. Z těchto faktů lze předpokládat, že nový systém ve společnosti bude mít své místo k uplatnění. Jak velký nebo malý přínos pro společnost tento systém bude mít ovšem ukáže až čas.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků: Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. [online]. 2. Praha: Grada Publishing, ©2009 [cit. 2018-12-09]. ISBN 8024728907. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=zLO1Yfo4ogwC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha 7: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada), 2009. ISBN 978-80-247-2890-2

BEKOVÁ, Z. *Životní styl* [ústní sdělení]. V Chocni, Jana Žižky 1177, dne 2.5.2019.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd.

Praha: Grada Publishing, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BUREŠ, M. *Míra inflace v ČR v lednu 2019*. In: *Finance.cz* [online]. Praha ©2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/518097-zmeny-nemocenska/>

BUSINESSINFO, *Typy organizačních struktur a jejich členění* [online]. Praha, ©2010 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=1>

CRUSIER. *Young Picea omorika*. In: *Wikipedia* [online]. Polsko, ©2008 [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: [https://cs.m.wikipedia.org/wiki/Soubor:Picea\\_omorika\\_2.JPG](https://cs.m.wikipedia.org/wiki/Soubor:Picea_omorika_2.JPG)

*Česká republika v mezinárodním srovnání (vybrané údaje) - 2017* [online]. Praha, ©2018 [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo-9k601aukyp>

ČESKÉ NOVINY, *Průzkum: Chut' Čechů měnit zaměstnání roste* [online]. Praha, ©2018 [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/pruzkum-chut-cechu-menit-zamestnani-roste/1660863>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Obecná míra nezaměstnanosti* [online]. Praha, ©2018 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obecna\\_mira\\_nezamestnanosti\\_v\\_cr\\_a\\_krajich](https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Ekonomické subjekty v Pardubickém kraji k 31.prosinci 2017* [online]. Praha, ©2018 [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/x/e/ekonomicke-subjekty-v-pardubickem-kraji-k-31-prosinci-2017>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Nezaměstnanost v Pardubickém kraji k 31.prosinci 2018* [online]. Praha, ©2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/nezamestnanost-v-pardubickem-kraji-k-31-prosinci-2018>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Míra inflace v ČR v lednu 2019* [online]. Praha, ©2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/mira-inflace-v-cr-v-lednu-2019>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Nezaměstnanost v Pardubickém kraji v letech 2014 až 2018* [online]. Praha, ©2019 [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/nezamestnanost-v-pardubickem-kraji-v-letech-2014-az-2018>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Obyvatelstvo podle Sčítání lidu, domů a bytů - Česká republika a kraje - 2011* [online]. Praha, ©2014 [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/07000-12-n\\_2012-10](https://www.czso.cz/csu/czso/07000-12-n_2012-10)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v české republice za rok 2016* [online]. Praha, ©2017 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/34788813/26000416p2.pdf/88cabe80-dbe6-46ac-ad0d-4bd68932d90c?version=1.0>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Vybraná odvětví ekonomiky 10. Zemědělství, lesnictví a rybářství* [online]. Praha, ©2017 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/97972503/320305-18a11.pdf/55c35f73-5207-4011-8bce-ee0634545f65?version=1.0>

ČR. ZÁKONÍK PRÁCE, *Zákoník práce* [online]. Praha, ©2019, ročník 2019, 262/2006 Sb. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cele-zneni/>

Finance.cz [online]. Praha, ©2018 [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/509528-hdp-cr-2018/>

GOLA, Petr. *Čistá mzda v roce 2019 - polepšíte si, či pohoršíte?*. In: Finance.cz [online]. Praha ©2018 [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: [https://www.finance.cz/517089-jak-se-pocita-cista-mzda/?\\_fid=g1oe#survey-place](https://www.finance.cz/517089-jak-se-pocita-cista-mzda/?_fid=g1oe#survey-place)

GREGAR, J. *Produktivita – výpočty* [ústní sdělení]. Ve Vysokém Mýtě, V Peklovcích 517, dne. 2.5. 2019

INFO.MFCR, *Seznam CZ-NACE* [online]. Praha, ©2013 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: [https://www.info.mfcr.cz/ares/nace/ares\\_nace.html.cz](https://www.info.mfcr.cz/ares/nace/ares_nace.html.cz)

JENNIFER, Paterson,. *Reward not linked to business objectives. Engineer* [online]. ©2013, p. 7-7 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z:



<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/ehost/detail/detail?vid=10&sid=14daea1c-2af1-4fde-a229-bbc7cc731ce6%40pdc-v-sessionmgr03&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=89725426&db=bth>

KOHOUTEK, Smith, Rudolfkohoutek.blog.cz, *jako průzkumná a výzkumná metoda* [online]. 2010 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.

LESYČR, *Ředitelství Hradec Králové* [online]. Hradec Králové, ©2019 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://reditelstvi.lesyacr.cz/>

LETAIFA, Soumaya Ben a Jean PERRIEN. *The Impact of E-CRM on Organisational and Individual Behavior: The Effect of the Remuneration and Reward System*. (IJEER) [online]. ©2007, p. 11 [cit. 2018-12-08]. ISSN 1548-1131. Dostupné z: <https://www.igi-global.com/viewtitlesample.aspx?id=1879&ptid=34294&t=the+impact+of+e-crm+on+organisational+and+individual+behavior%3a+the+effect+of+the+remuneration+and+reward+system>

MANAGEMENTMANIA, *Řízený strukturovaný rozhovor* [online]. Wilmington, ©2015 [cit. 07.05.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>

MANAGEMENTMANIA, *Vertikální analýza* [online]. Wilmington, ©2016 [cit. 07.05.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vertikalni-analyza>

MANAGEMENTMANIA, *Horizontální analýza* [online]. Wilmington, ©2015 [cit. 07.05.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/horizontalni-analyza>

MANAGEMENTMANIA, *McKinsey – 7S* [online]. Praha, ©2015 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, *nabídka a poptávka na trhu práce* [online]. Praha, ©2019 [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh/?\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.next\\_page=%2Findex.do&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.statse=2000000000011&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.statse=2000000000016&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.send=send&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.stat=2000000000089&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.obdobi=1&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.rok=2014&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.uzemi=143000&ok=Vybrat](https://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh/?_piref37_1298287_37_241130_241130.next_page=%2Findex.do&_piref37_1298287_37_241130_241130.statse=2000000000011&_piref37_1298287_37_241130_241130.statse=2000000000016&_piref37_1298287_37_241130_241130.send=send&_piref37_1298287_37_241130_241130.stat=2000000000089&_piref37_1298287_37_241130_241130.obdobi=1&_piref37_1298287_37_241130_241130.rok=2014&_piref37_1298287_37_241130_241130.uzemi=143000&ok=Vybrat)

Pixabay.com [online]. ©2013 [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://pixabay.com/de/illustrations/paragraf-paragraph-buch-recht-jura-192564/>

PŘÍSPĚVKY, *Příspěvek na stravování pro rok 2019: až 2.400,- Kč měsíčně* [online]. Praha, ©2019 [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: <https://www.prispevky.cz/zamestnanci/prispevek-na-stravovani>

PTEJTESEKNIHOVNY, *Rešerše* [online]. Praha, ©2012 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.ptejteseknihovny.cz/dotazy/reserse-5>

PŮHONÝ, J. Řízený rozhovor [ústní sdělení]. V Chocni, Jana Žižky, 1177, dne. 3.5. 2019

PŮHONÝ, J. *Veškeré interní informace o společnosti* [ústní sdělení]. V Chocni, Jana Žižky 1177, dne. 2.5. 2019

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší* [online]. Grada Publishing, ©2017, s. 160 [cit. 2019-02-06]. ISBN 8027102278. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=b4eNrIRziQUC&pg=PA166&dq=vnit%C5%99n%C3%AD+faktory+odm%C4%9Bnov%C3%A1n%C3%AD&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiZzIbu8KbgAhVBmbQKHWzXDY4Q6AEILjAB#v=onepage&q=vnit%C5%99n%C3%AD%20faktory%20odm%C4%9Bnov%C3%A1n%C3%AD&f=false>

Vysokeskoly.cz [online]. Praha, ©2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.vysokeskoly.cz/maturitniotazky/hotelnictvi/hospodarska-politika-statua-jeji-vliv-na-podnikani-v-cr>

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1.: Vývoj nákladů, výnosů a výsledku hospodaření .....	32
Graf 2.: Základní ukazatele odvětví zemědělství, lesnictví a rybářství. ....	39
Graf 3.: Počet dnů dočasné pracovní neschopnosti v ČR .....	47
Graf 5.: Produktivita práce z přidané hodnoty .....	48
Graf 6.: Produktivita práce z tržeb za výrobky a služby .....	49
Graf 7.: Mzdová produktivita.....	50
Graf 8.: Podíl zisku na zaměstnance .....	50
Graf 9.: Nezaměstnanost v Pardubickém kraji za období 5ti let. ....	55
Graf 10.: Nejčasteji poskytované benefity v Pardubickém kraji .....	60
Graf 11.: Pohlaví.....	97
Graf 12.: Věk.....	98
Graf 13.: Úroveň vzdělání.....	99
Graf 14.: Pracovní doba ve společnosti.....	100
Graf 15.: Pozice ve společnosti.....	101
Graf 16.: Komunikace s vedením společnosti .....	102
Graf 17.: Komunikace vedení se zaměstnanci.....	103
Graf 18.: Setkávám se s kolegy mimo pracoviště.....	104
Graf 19.: Motivace pro inovace na pracovišti .....	105
Graf 20.: Dostatečné odměňování za vykonanou práci.....	106
Graf 21.: Zlepšení kvality práce při vyšší odměně .....	107
Graf 22.: Jaká odměna mě nejvíce motivuje.....	108
Graf 23.: Jsem spokojen se mzdou .....	109
Graf 24.: Vadí mi nařízení práce přesčas .....	110
Graf 25.: Rád bych přestoupil do jiného zaměstnání .....	111
Graf 26.: Do práce se těším/naplňuje mne .....	112
Graf 27.: Pracovní doba mne vadí .....	113
Graf 28.: Spokojenost s pracovním prostředím .....	114
Graf 29.: Vztah na pracovišti mám s kolegy kladný .....	115
Graf 30.: Vybraný styl vedení mne vyhovuje.....	116
Graf 31.: Jaký styl vedení je na pracovišti .....	117
Graf 32.: Ztotožnění se základními hodnotami organizace .....	118

<b>Graf 33.: Spokojenost s nově zavedenými benefity .....</b>	<b>119</b>
<b>Graf 34.: Pravidelné školení a možnost dalšího vzdělání.....</b>	<b>120</b>
<b>Graf 35.: Pochvaly od vedení.....</b>	<b>121</b>
<b>Graf 36.: Je ohodnocen můj výkon (pochvala, benefit atp) .....</b>	<b>122</b>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek č. 1: Model celkové odměny (Zdroj: Armstrong, 2007, s. 522).....</b>	<b>18</b>
<b>Obrázek 2.: Paragraf.....</b>	<b>22</b>
<b>Obrázek č. 3 Smrk omorika.....</b>	<b>30</b>
<b>Obrázek 4.: Liniové zobrazení organizační struktury .....</b>	<b>41</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1.: Vnitřní mzdovotvorné faktory organizace.....	14
Tabulka č. 2.: Složky celkové odměny .....	16
Tabulka 3.: Horizontální analýza aktiv .....	33
Tabulka 4.: Horizontální analýza pasiv.....	34
Tabulka 5.: Horizontální analýza VZZ.....	35
Tabulka 6.: Vertikální analýza aktiv .....	36
Tabulka 7.: Vertikální analýza pasiv .....	37
Tabulka 8.: Vertikální analýza VZZ.....	38
Tabulka 9.: Počet a % zastoupení zaměstnanců v dané společnosti .....	41
Tabulka 10.: Vývoj počtu zaměstnanců.....	45
Tabulka 11.: Věkové rozložení zaměstnanců .....	45
Tabulka 12.: Počet mužů a žen ve společnosti.....	45
Tabulka 13.: Dosažené vzdělání .....	46
Tabulka 14.: Délka trvání pracovního poměru.....	46
Tabulka 15.: Nemocnost.....	47
Tabulka 16.: Obyvatelstvo v Pardubickém kraji k 31.12. 2017 .....	54
Tabulka 17.: Dosažené vzdělání vyjádřené v % .....	54
Tabulka 18.: Zaměstnanost Pardubického kraje.....	55
Tabulka 19.: Pracovní místa v evidenci úřadů práce v ČR. ....	56
Tabulka 20.: Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce k 31.3. 2018.....	57
Tabulka 21.: Nabídka volných pracovních pozic.....	58
Tabulka 22.: Poptávka po pracovních pozicích .....	58
Tabulka 23.: Průměrná roční míra inflace.....	62
Tabulka 24.: Nedostatky a návrhy na zlepšení systému odměňování zaměstnanců .....	66
Tabulka 25.: Nákladové vyjádření navrhovaného systému odměňování zaměstnanců .....	77
Tabulka 26.: Odhadovaný výsledek hospodaření.....	78

## **SEZNAM PŘÍLOH**

<b>Příloha 1.: Dotazníkové šetření.....</b>	<b>93</b>
<b>Příloha 2.: Výsledek dotazníkového šetření .....</b>	<b>97</b>
<b>Příloha 3.: Řízený rozhovor .....</b>	<b>123</b>
<b>Příloha 4.: Výsledovka společnosti za období 2013 – 2017 .....</b>	<b>125</b>
<b>Příloha 5.: Rozvahy společnosti za rok 2013 – 2017 .....</b>	<b>132</b>

## **Dotazník**

Vážení zaměstnanci společnosti ABC s. r. o.

Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku ve vaší společnosti ABC s. r. o., který mne pomůže více nastínit situaci v problematice odměňování zaměstnanců.

Dotazník je anonymní, poprosím Vás o pravdivé vyplnění jelikož výsledné šetření může v konečném důsledku pomoci i právě vám. Jedná se o podklady pro mou Bakalářskou práci na téma: Návrh systému odměňování zaměstnanců.

Předem Vám děkuji za ochotu a spolupráci. Student VUT fakulty Podnikatelské – v Brně.

Výsledky budou sloužit výhradně pro účely mé bakalářské práce a jsou zcela anonymní.

**1. Jakého jste pohlaví?**

a) Muž

b) Žena

**2. Kolik je Vám let?**

.....

**3. Jaké máte vzdělání?**

.....

**4. Jak dlouho ve společnosti pracujete? (Alespoň orientačně + - rok).**

.....

**5. Na jaké pozici ve společnosti pracujete?**

.....

**6. Mám možnost sdělit svému nadřízenému problémy, připomínky, inovační řešení atp.**

a) ANO

b) spíše ANO

c)\* spíše NE

d)\* NE

e) NEVÍM

\*důvod: .....





**14. Vadí mi občasné nařízení práce přesčas (z důvodu velké zakázky).**

- a) ANO                                      b) NE                                      c) NEVÍM
- d) ANO, ale více si vydělám.                                      e) Nemám na vybranou                                      f) Jiná odpověď

.....

**15. Rád bych přestoupil do jiného zaměstnání, kdyby byla možnost.**

- a) ANO                      b) spíše ANO                      c) spíše NE  
d) NE                      e) NEVÍM

**16. Do práce se těším/ Práce ve společnosti ABC mě naplňuje.**

- a) ANO                      b) spíše ANO                      c) spíše NE  
d) NE                      e) NEVÍM

**17. Vadí mi pracovní doba.**

- a) ANO                      b) spíše ANO                      c) spíše NE  
d) NE                        e) NEVÍM

**18. Jsem spokojen s pracovním prostředím, na kterém pracuji.**

- a) ANO                      b) spíše ANO                      c)\* spíše NE  
d)\* NE                      e) NEVÍM

\*důvod.....

**19. Vztah na pracovišti se svými kolegy mám kladný.**

- a) ANO                      b) spíše ANO                      c)\* spíše NE  
d)\* NE                      e) NEVÍM

\*důvod.....

## 20. Jaký styl vedení mne vyhovuje.

- a) Direktivní                      b) Demokratický                      c) Liberální
- d) Jiný (jaký) .....

## 21. Jaký styl vedení se uplatňuje na pracovišti.

- a) Direktivní                      b) Demokratický                      c) Liberální
- d) Jiný (jaký) .....

**22. Zastávám základní hodnoty organizace.**

- a) ANO                                      b) spíše ANO                                      c)\* spíše NE  
d)\* NE                                      e) NEVÍM

\*důvod.....

**23. Kdyby společnost zavedla nové benefity, byl bych spokojen (hodící se zaškrtnu).**

Příspěvek	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE	NEVÍM
Na stravování					
Na sport a zdraví					
Na kulturu a rekreaci					
13. plat					
Naturálie – produkty společnosti					

**24. Jsme pravidelně školeni a mám možnost dalšího vzdělání v oboru.**

- a) ANO                                      b) spíše ANO                                      c) spíše NE  
d) NE                                      e) NEVÍM

**25. Jsme chváleni ze strany vedení.**

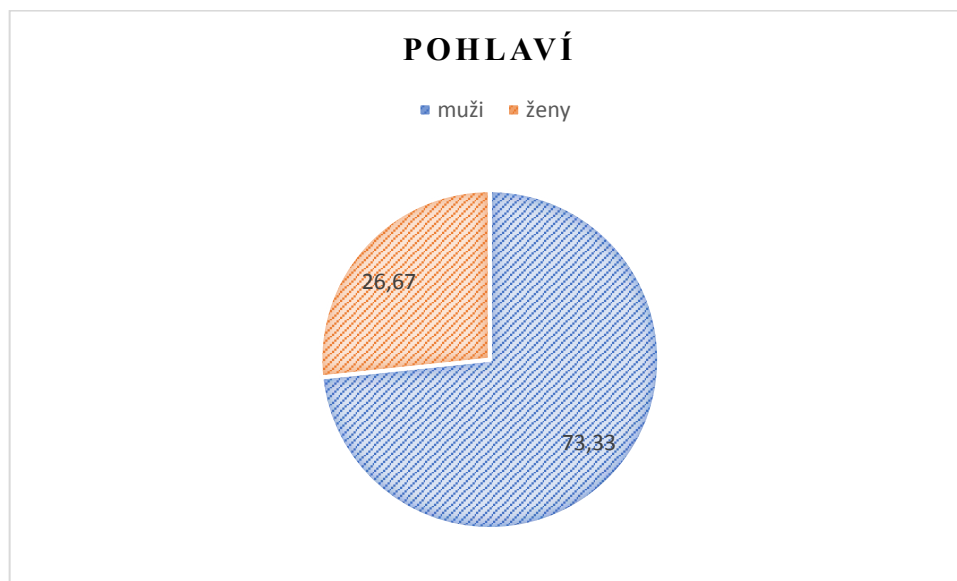
- a) ANO                      b) spíše ANO                      c) spíše NE  
d) NE                        e) NEVÍM

**26. Je ohodnocen můj pracovní výkon (verbální pochvala, benefit atp.)?**

- a) ANO                      b) spíše ANO                      c) spíše NE  
d) NE                      e) NEVÍM

## Příloha 2.: Výsledek dotazníkového šetření

### 1. otázka: Pohlaví

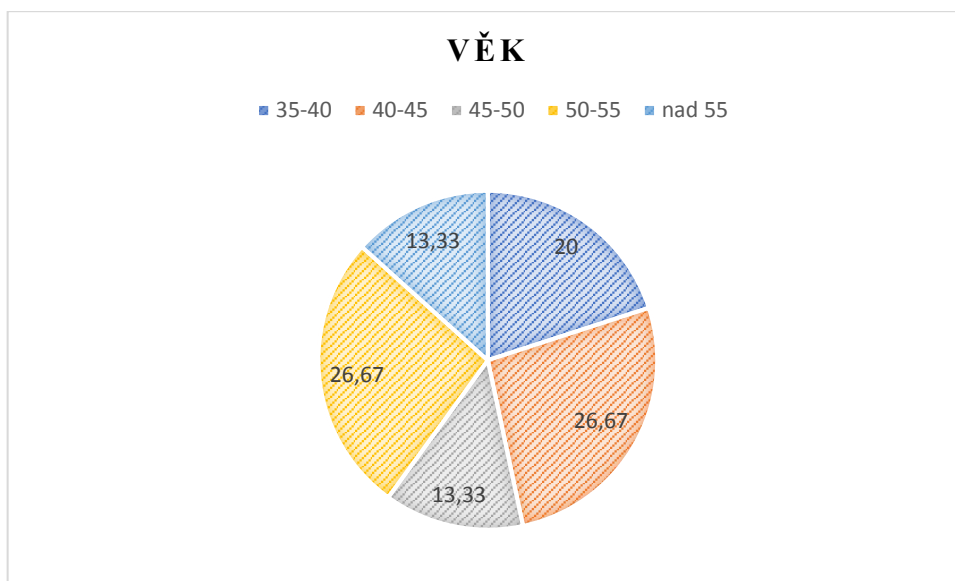


**Graf 10.: Pohlaví**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku)

Muži jsou zastoupeni ve společnosti z větší části a to ze 73,3 % a ženy tvoří zbytek, tedy 26,67 % společnosti.

## 2. otázka: Věk

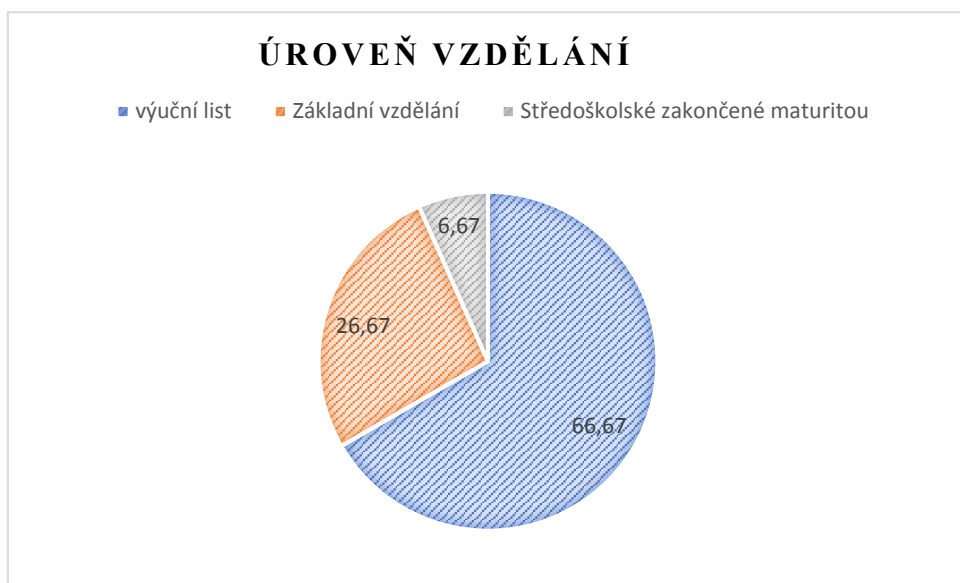


**Graf 11.: Věk**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku)

Nejvíce zaměstnanců pracuje ve společnosti ve věku mezi 40 - 45 a 50 - 55.

### 3. otázka: Vzdělání

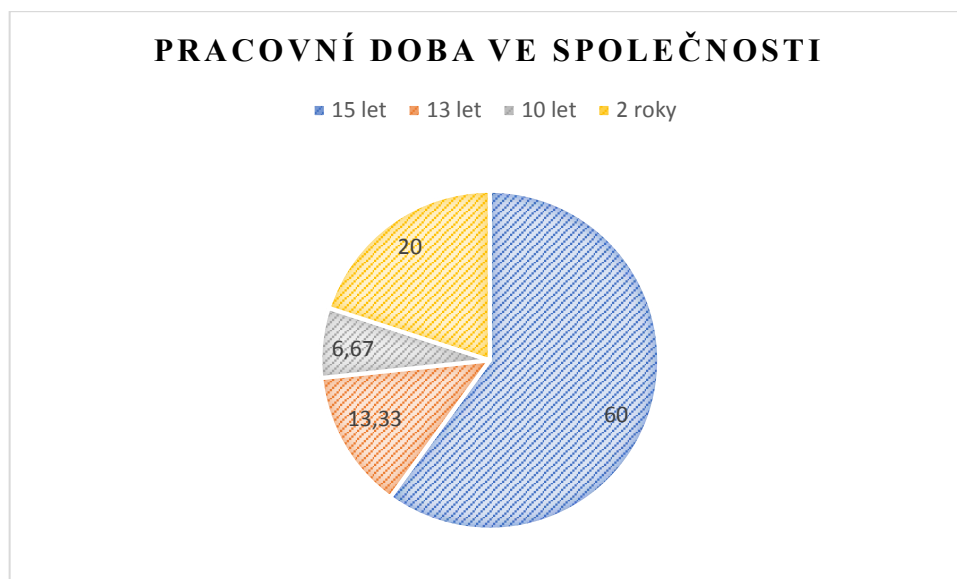


**Graf 12.: Úroveň vzdělání**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku)

Největší úroveň vzdělání zastupují zaměstnanci s výučním listem a to konkrétně z 66,67 % na druhém místě jsou zaměstnanci ze vzděláním základním.

#### 4. odpověď: Odpracovaná pracovní doba zaměstnanců ve společnosti

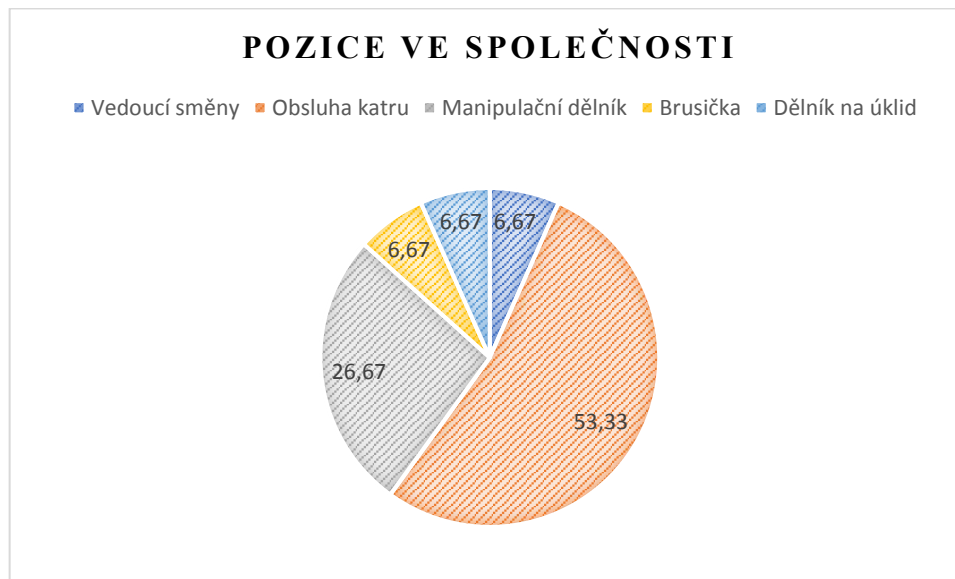


**Graf 13.: Pracovní doba ve společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku)

Více jak 60 % ve společnosti pracuje více jak 15 let, což je jistě velký přínos pro společnost, která se může opřít o zkušené zaměstnance.

## 5. otázka: Pozice ve společnosti



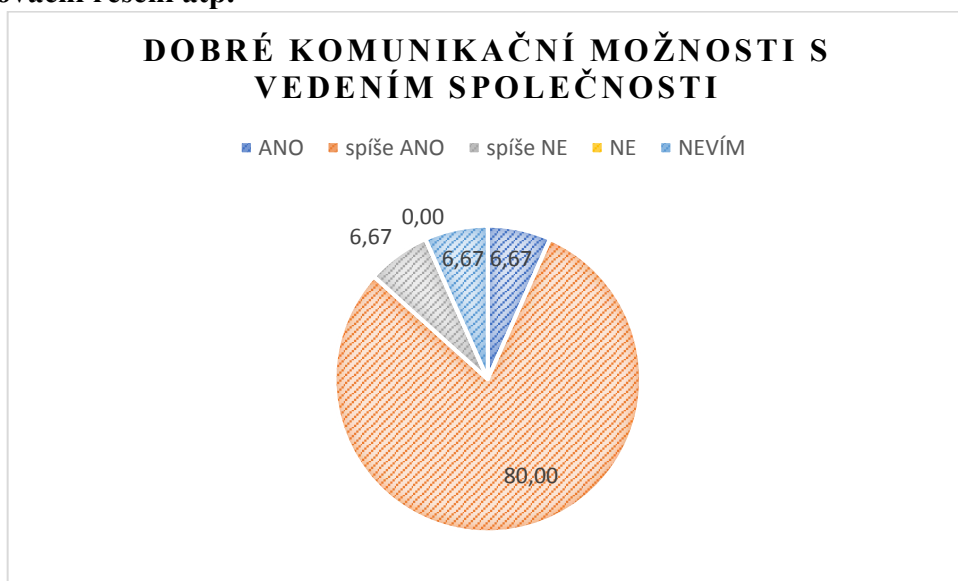
**Graf 14.: Pozice ve společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku)

Největší zastoupení ve společnosti mají zaměstnanci, kteří obsluhují katr. Na druhém místě jsou manipulační dělníci.



6. otázka: Mám možnost sdělit svému nadřízenému problémy, připomínky, inovační řešení atp.



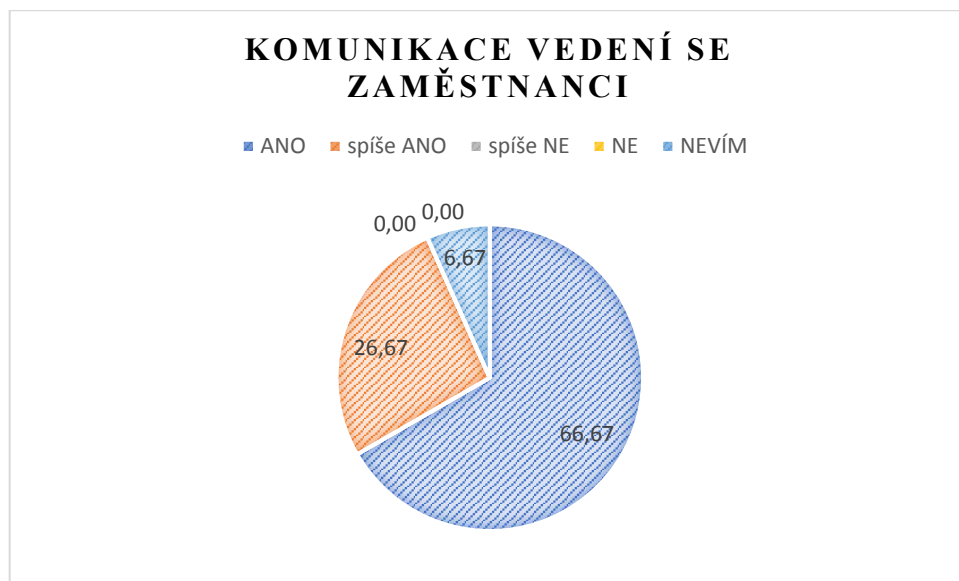
**Graf 15.: Komunikace s vedením společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku)

Z velké části a to konkrétně z 80 % komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti funguje, což je jistě dobré zjištění.

Jeden zaměstnanec vyplnil, že nikoliv. Jako důvod uvedl, že jednatel jeho připomínek v minulosti nedbal a tak tuto možnost již zavrhnul.

**7. otázka: Společnost dobře komunikuje se zaměstnanci ohledně jakýchkoliv změn, které se je týkají.**

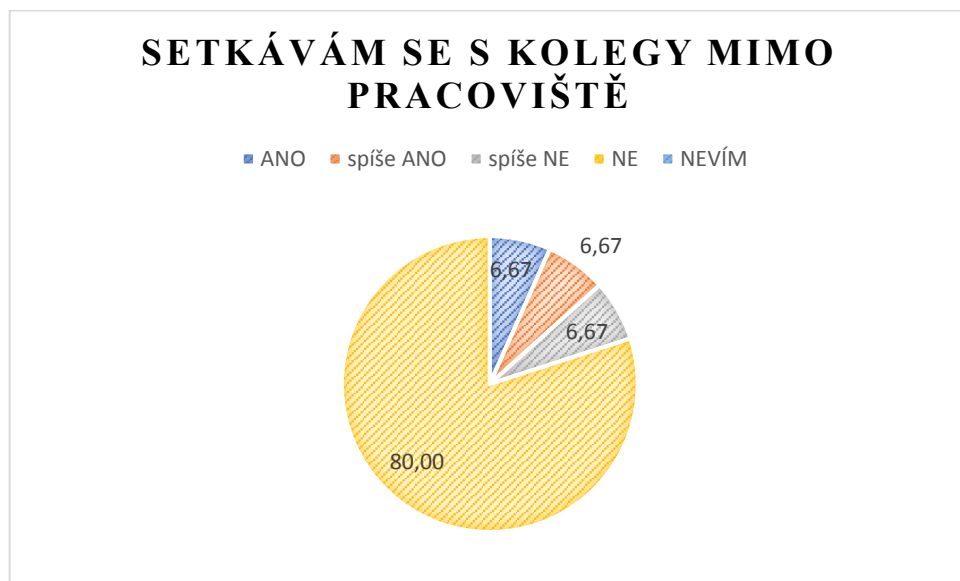


**Graf 16.: Komunikace vedení se zaměstnanci**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku)

Tento výsledek je poměrně uspokojivý, více jak 93 % zaměstnanců si myslí, že komunikace mezi vedením a zaměstnanci funguje dobře.

**8. otázka: S kolegy se setkávám i mimo pracoviště**

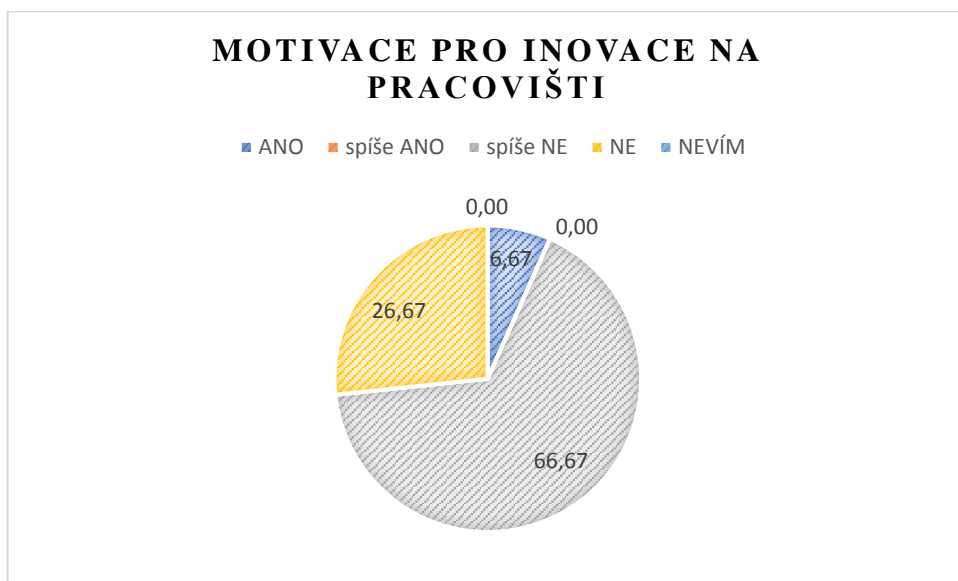


**Graf 17.: Setkávám se s kolegy mimo pracoviště**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku)

Přesně 80 % zaměstnanců se s kolegy nesetkává i mimo pracoviště, což může mít za příčinu špatné vztahy na pracovišti.

**9. otázka: Cítím se motivován abych přicházel s novými nebo lepšími způsoby práce na pracovišti.**

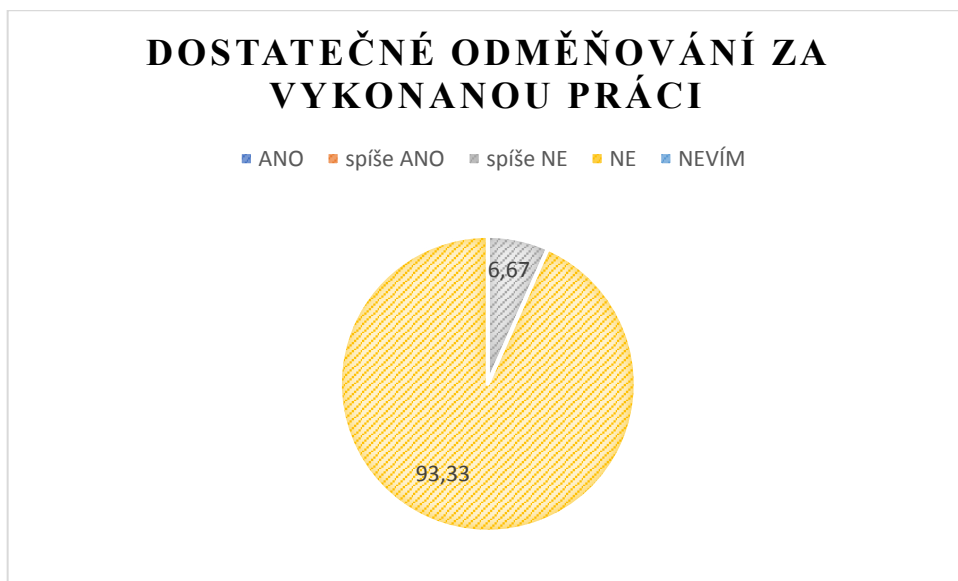


**Graf 18.: Motivace pro inovace na pracovišti**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku)

Motivace zaměstnanců přicházet s inovacemi na pracovišti dle šetření je velice malá konkrétně nezájem o tyto změny je více jak z 93 % z celkového počtu tázaných zaměstnanců.

**10. otázka: Můj nadřízený si všímá a dle mého odměňuje dostatečně moji vykonanou práci.**

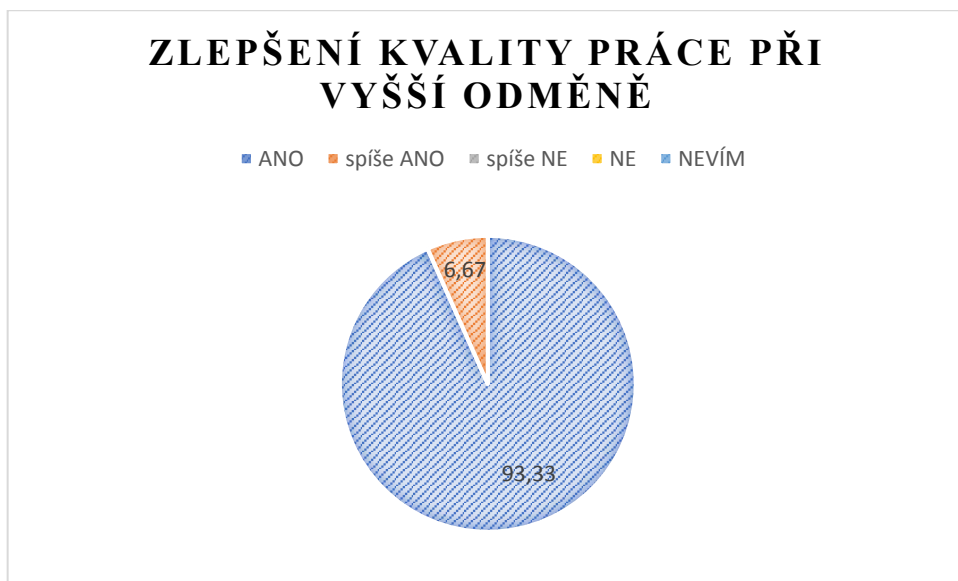


**Graf 19.: Dostatečné odměňování za vykonanou práci**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku)

Téměř každý, konkrétně 93,3 % si nemyslí, že by odměňování ve společnosti bylo dostatečné za vykonanou práci. Alarmující výsledek, který je potřeba řešit.

**11. otázka: Kdyby ve společnosti existoval širší systém odměn, má práce by byla kvalitnější/rychlejší.**

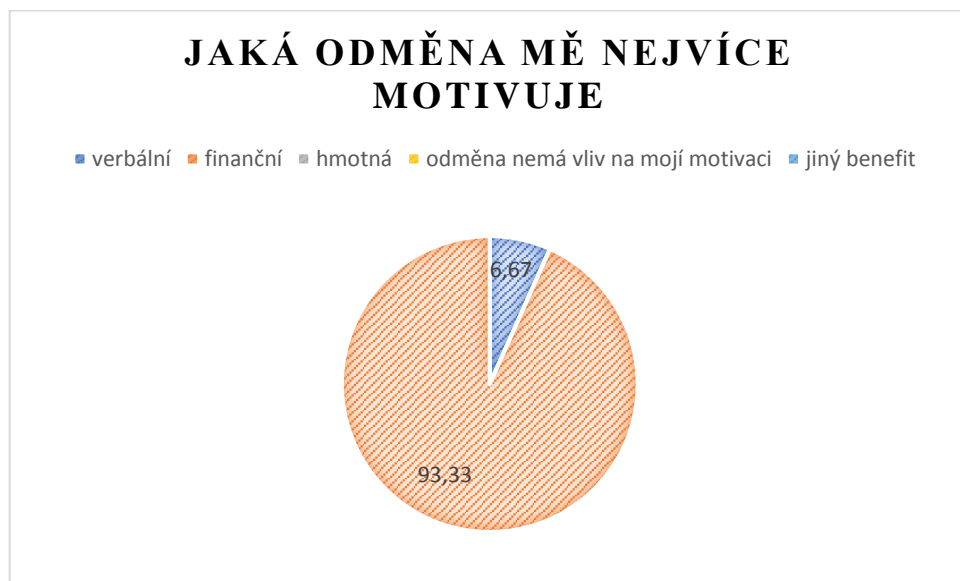


**Graf 20.: Zlepšení kvality práce při vyšší odměně**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku)

Z toho to výsledku je důležité vycházet, více jak 93 % zlepší svou kvalitu práce při vyšší odměně za odvedenou práci.

**12. otázka: Jaká odměna mě nejvíce motivuje.**

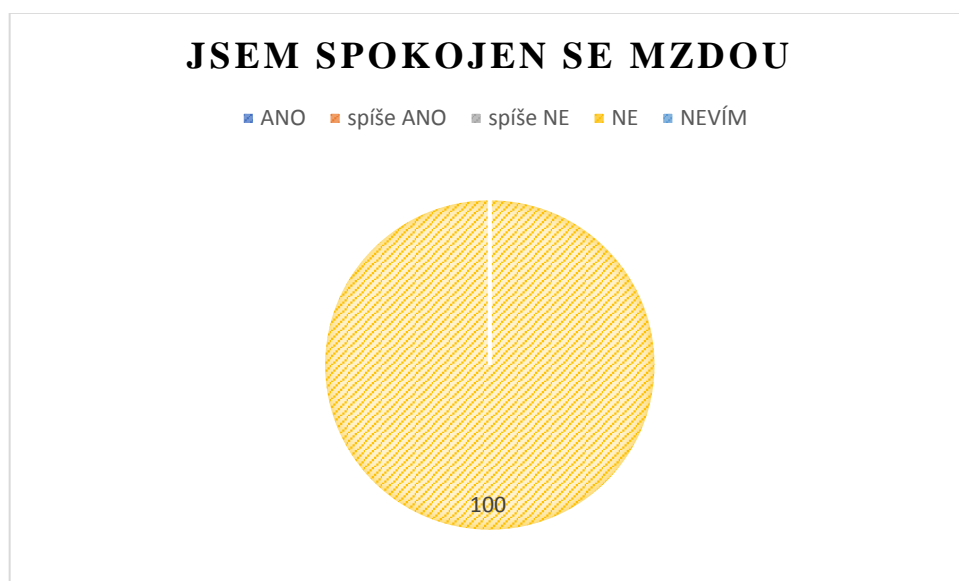


**Graf 21.: Jaká odměna mě nejvíce motivuje**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku)

93,3 % zaměstnanců motivuje finanční odměna, pouze 6,67 % motivuje odměna verbální.

**13. otázka: Jsem spokojen se svou dosavadní mzdou za vykonanou práci, kterou dělám?**



**Graf 22.: Jsem spokojen se mzdou**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku)

Graf zcela jasně ukazuje 100 % nespokojenost s dosavadní mzdou za odvedenou práci.

Jedná se o alarmující zjištění, které je třeba okamžitě řešit.



**14. otázka: Vadí mi občasné nařízení práce přesčas (z důvodu velké zakázky)**

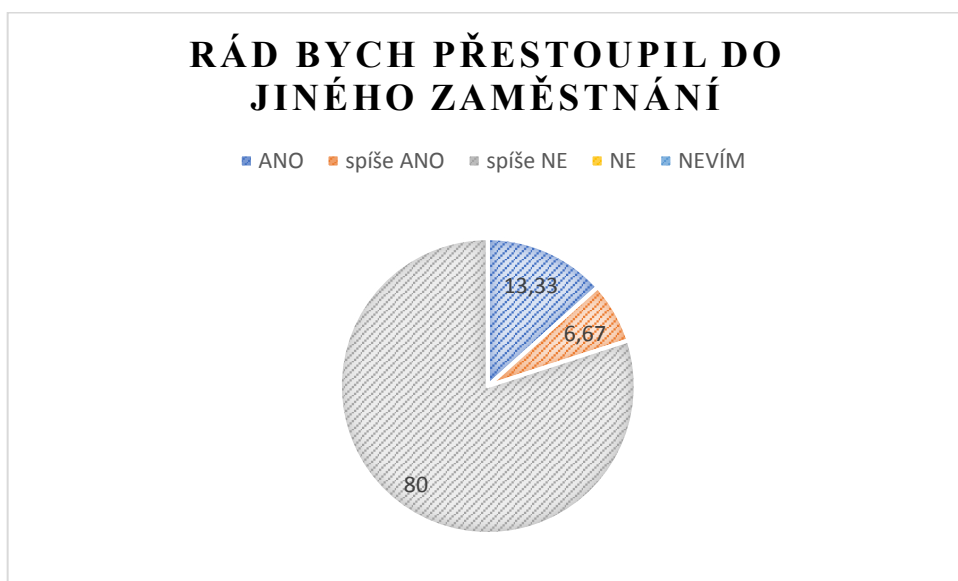


**Graf 23.: Vadí mi nařízení práce přesčas**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku)

Zde jsou odpovědi poměrně variabilní, nejzastoupenější byla odpověď, že nařízený přesčas zaměstnancům vadí a to v 40 % případů.

**15. otázka: Rád bych přestoupil do jiného zaměstnání, kdyby byla možnost.**

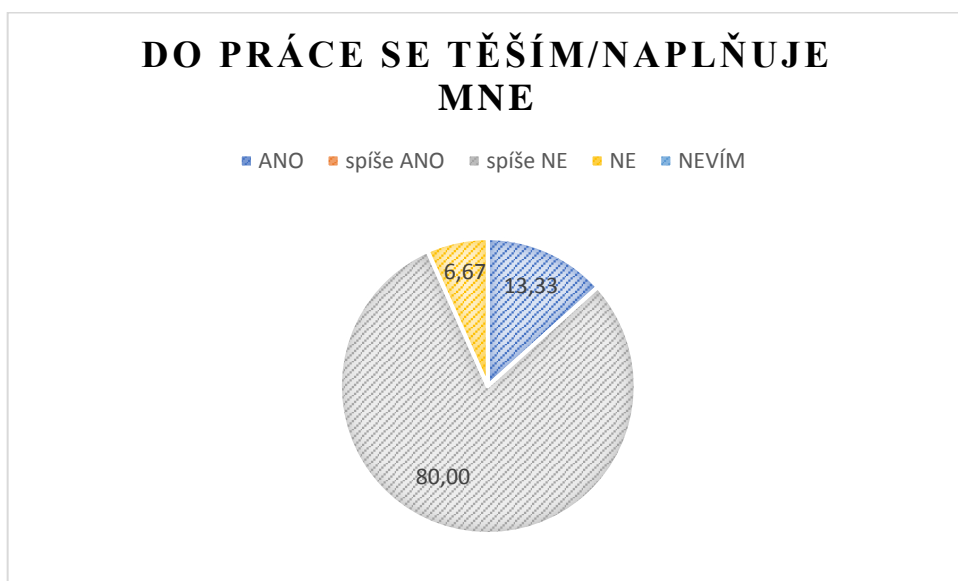


**Graf 24.: Rád bych přestoupil do jiného zaměstnání**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku)

Příjemné zjištění, že 80 % zaměstnanců, by své místo nevyměnilo za jiné, nebo o tom alespoň neuvažují.

**16. otázka: Do práce se těším/ Práce ve společnosti ABC mě naplňuje**

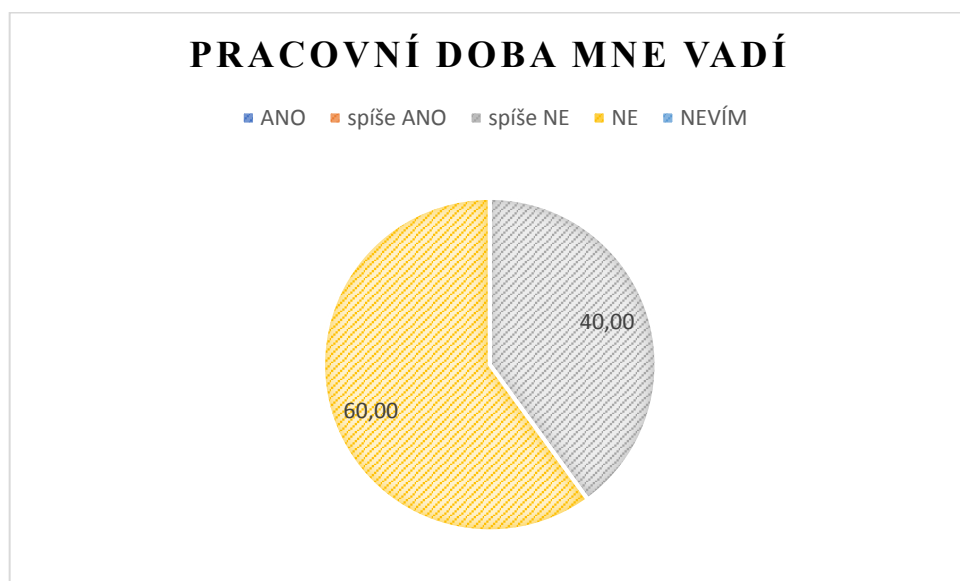


**Graf 25.: Do práce se těším/naplňuje mne**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku)

Tento výsledek je poměrně alarmující a je třeba brát na něj zřetel. 80 % zaměstnanců se do práce netěší, nebo je dostatečně nenaplňuje.

### 17. otázka: Vadí mi pracovní doba

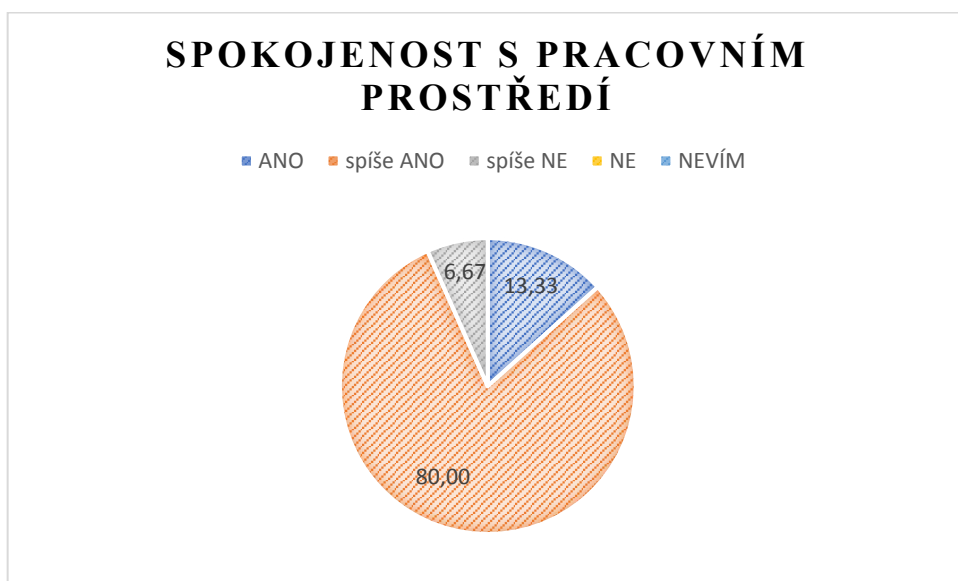


**Graf 26.: Pracovní doba mne vadí**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku)

Všem zaměstnancům pracovní doba nevadí. Příčina bude nejspíše, že se jedná o jednosměnný provoz bez práce o víkendech a svátcích.

**18. otázka: Jsem spokojen s pracovním prostředím, na kterém pracuji.**



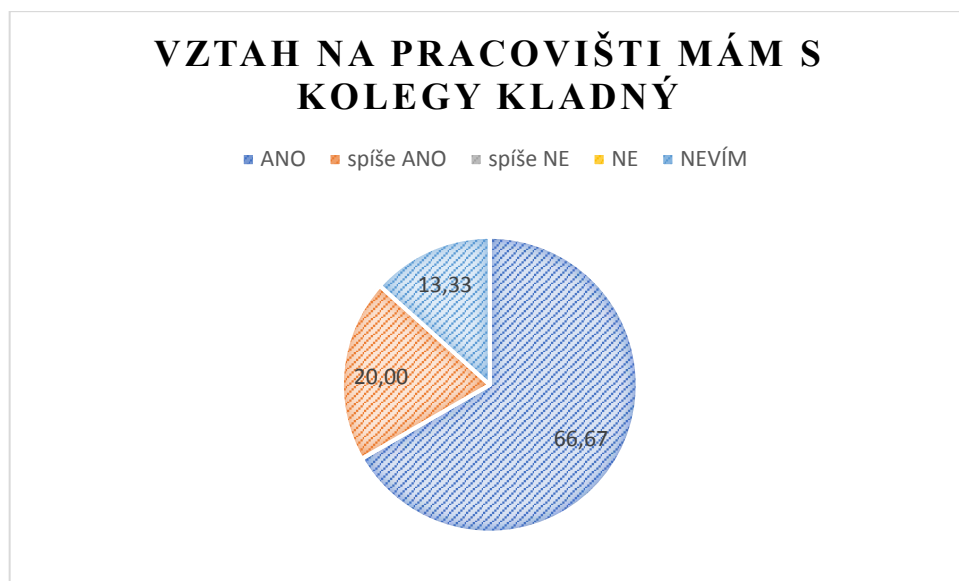
**Graf 27.: Spokojenost s pracovním prostředím**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku)

80 % zaměstnanců projevilo spokojenost s pracovním prostředím ve kterém pracují. Nikdo z tázaných neodpověděl negativně, což je jistě dobrá vizitka společnosti ABC s. r. o.

Jeden ze zaměstnanců odpověděl, že nikoliv. Jako důvod uvedl starší stroje na pracovišti.

**19. otázka: Vztah na pracovišti se svými kolegy mám kladný.**

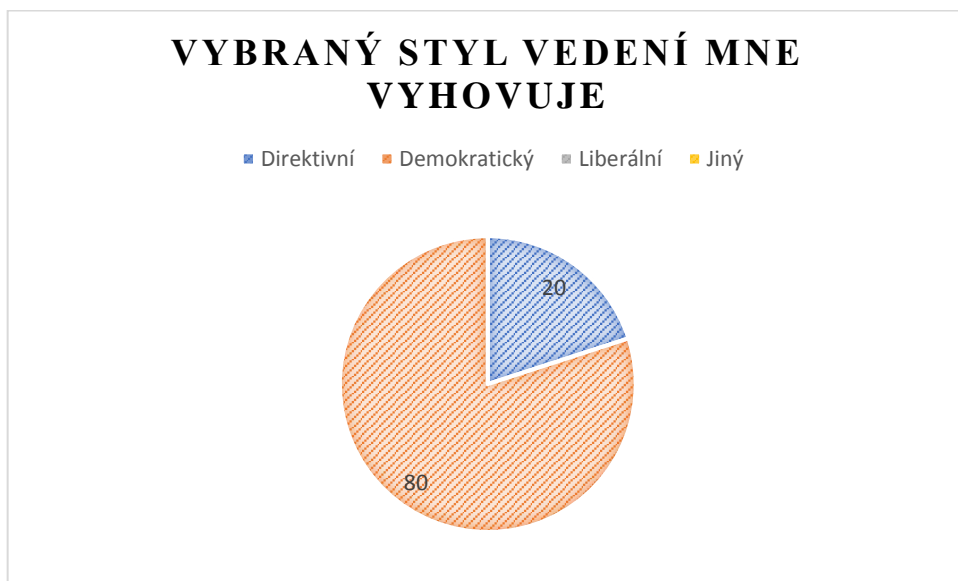


**Graf 28.: Vztah na pracovišti mám s kolegy kladný**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku)

U této otázky odpověděla převážná většina a to konkrétně 66,67 % tázaných zaměstnanců, že vztah na pracovišti mají s kolegy kladný. Což je jistě příjemná zpráva pro vedení společnosti.

**20. otázka: Jaký styl vedení mne vyhovuje**

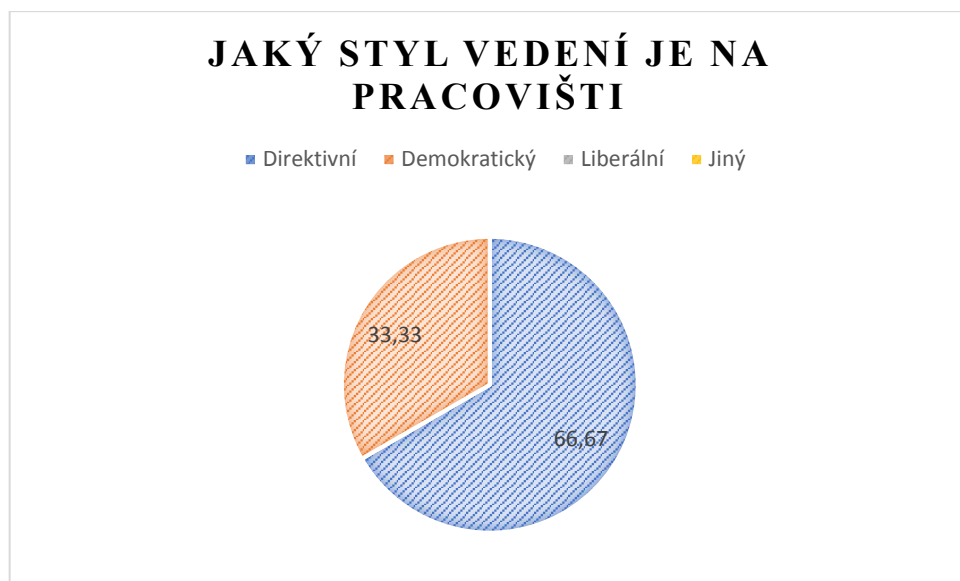


**Graf 29.: Vybraný styl vedení mne vyhovuje**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku)

80 % zaměstnanců by bylo spokojeno s demokratickým stylem vedení. Zbylých 20 % pak uplatňuje styl direktivní, ten více vyhovuje zaměstnancům, kteří potřebují jasné vedení a pevnou ruku.

**21. otázka: Jaký styl vedení se uplatňuje na pracovišti**



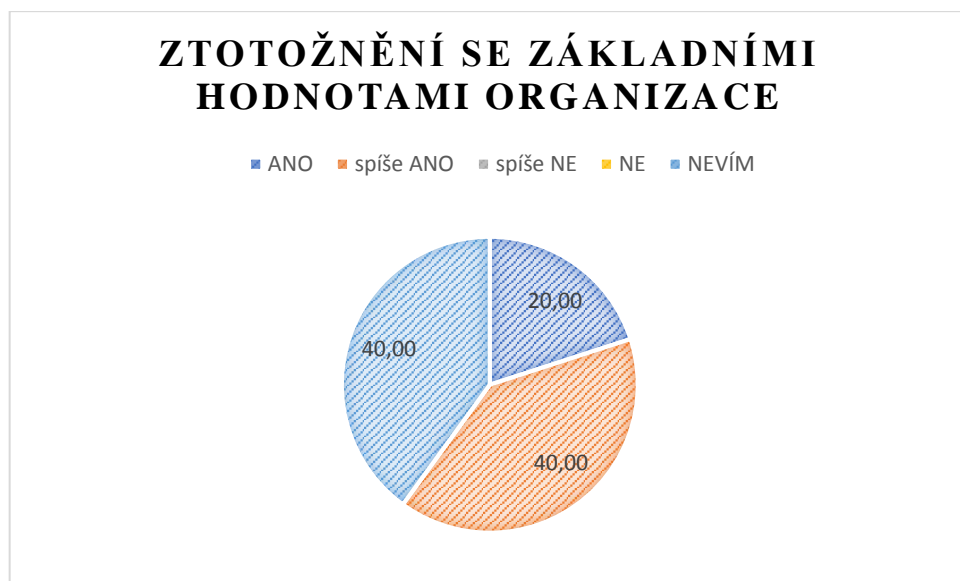
**Graf 30.: Jaký styl vedení je na pracovišti**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku)

Z grafu lze vidět, že na pracovišti panuje z 66,67 % styl direktivní a ze zbylé části 33,33 % styl demokratický, alespoň dle pocitů zaměstnanců společnosti.



**22. otázka: Zastávám základní hodnoty organizace.**

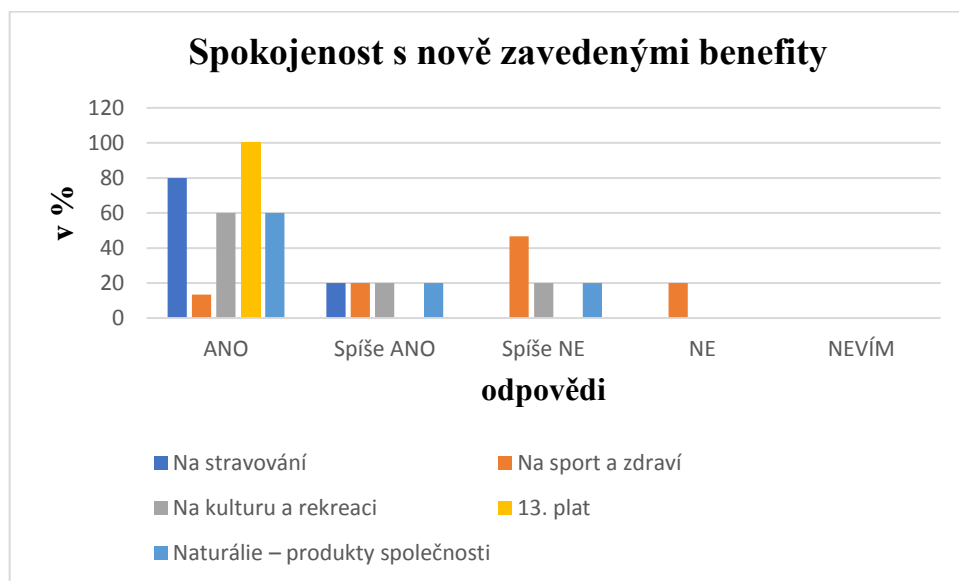


**Graf 31.: Ztotožnění se základními hodnotami organizace**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku)

Zde je to nerozhodné mezi ANO a spíše ANO, ve výsledku to znamená 80 % souhlas, nebo téměř souhlas, že zaměstnanci se ztotožňují se základními hodnotami společnosti.

### 23. otázka: Kdyby společnost zavedla nové benefity, byl bych spokojen

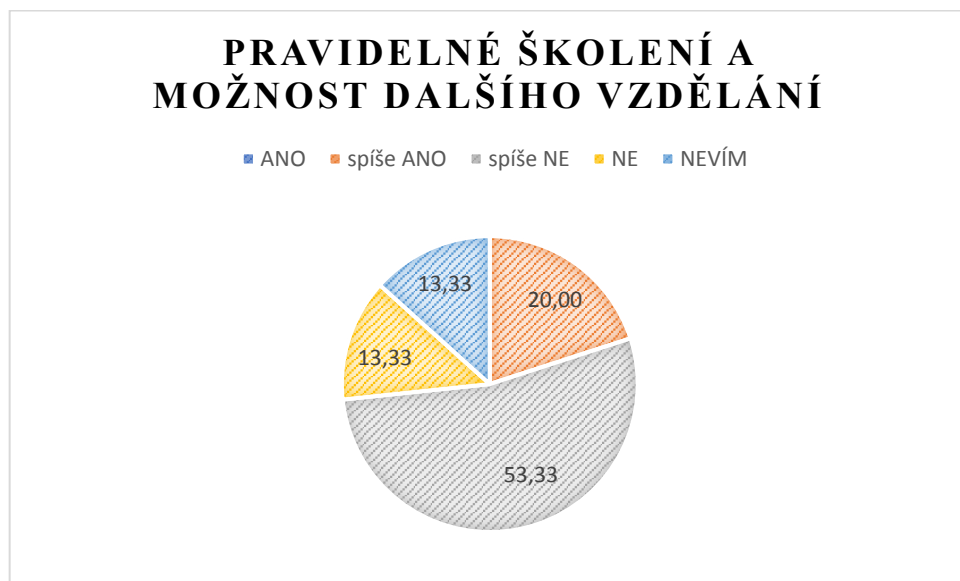


**Graf 32.: Spokojenost s nově zavedenými benefity**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku)

Z výsledků lze jasně vidět nejvyšší zájem o 13. plat a to ve 100 % případů. Na druhém místě také s velice vysokým výsledkem se umísil příspěvek na stravování, zájem o něj projevili zaměstnanci v 80 %. Nejmenší zájem z toho to šetření vyplývá příspěvek na sport a zdraví, pouze 6,7 % tázaných by tento benefit chtělo a zároveň téměř polovina o tento příspěvek zájem nemá.

**24. otázka: Jsme pravidelně školeni a mám možnost dalšího vzdělání v oboru.**

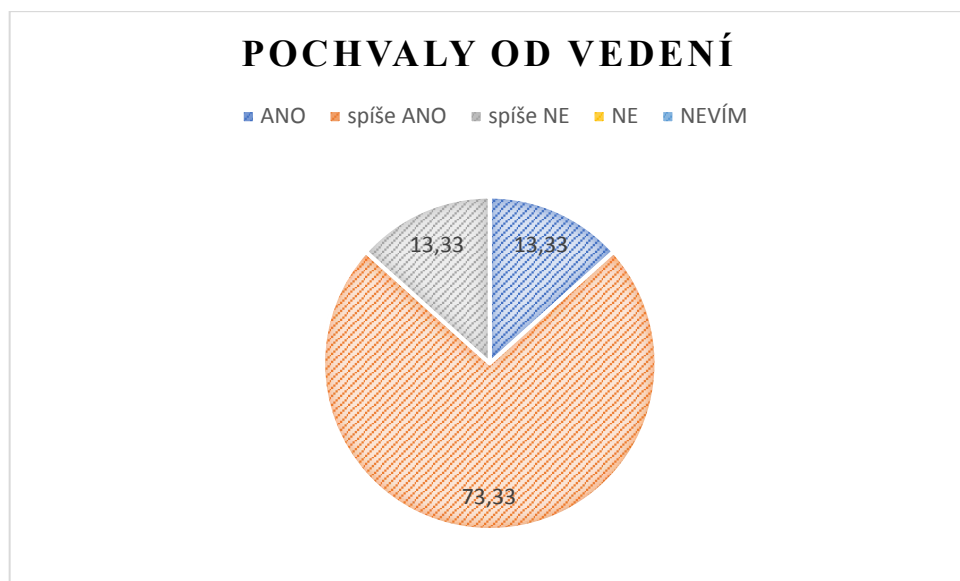


**Graf 33.: Pravidelné školení a možnost dalšího vzdělání**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku)

Z větší části zaměstnanci si nemyslí, že by měli další možnost vzdělání v daném oboru a také školení z těchto výsledků bude zanedbáváno více než by se mělo.

**25. otázka: Jsme chváleni ze strany vedení.**

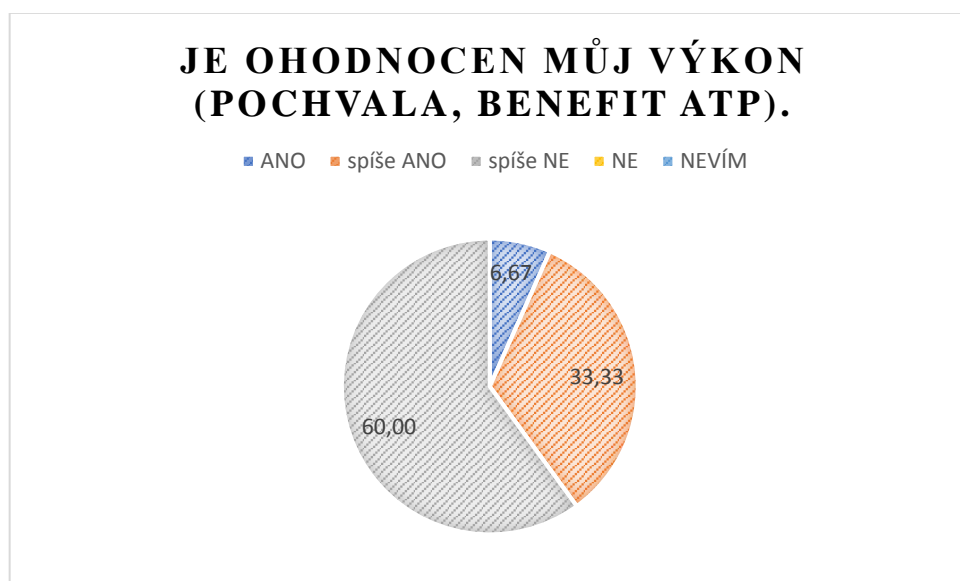


**Graf 34.: Pochvaly od vedení**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku)

Ze 73,3 % zaměstnanci dostávají dle dotazníku pochvalu od vedení, což je jistě důležitý prvek pro harmonii a produktivitu práce ve společnosti.

**26. otázka: Je ohodnocen můj pracovní výkon (verbální pochvala, benefit atp.)?**



**Graf 35.: Je ohodnocen můj výkon (pochvala, benefit atp)**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku)

Z grafu lze vyčíst, že převážná většina zaměstnanců si nemyslí, že jejich výkon je ohodnocen pochvalou, benefitem atp.

**1. Jaký máte názor na současný systém odměňování zaměstnanců?**

Tento systém jsem sám tvořil spolu se svou manželkou (daňová poradkyně), jeho platnost je již od roku 2001 kdy jsme společnost zakládali. Od jeho sepsání proběhly různé inovace, nicméně sami víme, že tento systém má své mezery a jsme velice rádi, že se někdo ujal této role a tento palčivý problém za nás vyřeší (Ústní sdělení jednatele, 2019).

**2. Máte v plánu nějaké změny v systému odměňování?**

V nedávné době jsme zavedli 500 Kč odměnu za řádnou docházku na pracoviště, jelikož jsme zaznamenávali čím dál častěji pozdní příchody a někdy i problémy se spuštěním výroby, jelikož některé funkce jsou nenahraditelné a bez nich výroba nemůže být spuštěna. O dalších odměnách uvažujeme, nyní máme v plánu v tomto roce poskytnout zaměstnancům příspěvek na stravování (Ústní sdělení jednatele, 2019).

**3. Co si slibujete od zavedení příspěvku na stravování?**

Zajímavá otázka. Slibujeme si od tohoto větší spokojenost zaměstnanců, jelikož se nám množily stížnosti ohledně toho, že v ostatních společnostech tento příspěvek je naprosto běžný, bylo třeba se tedy nad tím zamyslet a odsouhlasit si jeho výši a den kdy bude tento příspěvek zaveden (Ústní sdělení jednatele, 2019).

**4. Kdy máte v plánu spuštění tohoto příspěvku? A o jaké výši uvažujete?**

Nejspíše až na konci roku 2019 a jeho výši jsme zatím ještě neměli čas promyslet (Ústní sdělení jednatele, 2019).

**5. Jaký máte názor na zaměstnance, dělají svoji práci zodpovědně? Máte mezi sebou nějaké komunikační bariéry?**

(úsměv) Svou práci odvádí na úrovni, která je od nich vyžadována v takové formě, aby splnili co po nich chceme, bohužel nic navíc od nich čekat nemůžeme a občas

se musí jejich práce kontrolovat, zda byla dostatečně udělána. Komunikační bariéru žádnou osobně necítím, cokoliv potřebuji, nebo vyžaduji tak

o tom zaměstnanci vědí. Ani z pohledu zaměstnanců si nemyslím, že by tu byl nějaký problém mezi námi co se komunikace týče (Ústní sdělení jednatele, 2019).

**6. Jak byste popsal svou společnost co se postavení na trhu týká a její výhledy do budoucna?**

Postavení na trhu, když vezmu v potaz nejbližší konkurenční společnosti si osobně myslím, že produkujeme za mne přijatelné množství výrobků a jsem s tím spokojen.

Co se výhledu do budoucna týká, věřím, že společnosti se bude i nadále relativně dařit, jediné co si uvědomujeme, je ten fakt, že je třeba pomalu opět obměnit výrobní nástroje za novější varianty a držet krok s konkurencí.

Věřím, že Váš návrh na nový systém odměňování pomůže naší společnosti ve vyšší produktivitě zaměstnanců a tedy i vyšším výkonům, bude to náš žolík (úsměv) proti konkurenčním společnostem (Ústní sdělení jednatele, 2019).

**7. Vidíte tedy budoucnost jako úspěšnou/prosperující z vašeho pohledu?**

Věřím, že ano (Ústní sdělení jednatele, 2019).

**8. Komunikujete se svými zaměstnanci i ohledně mezd/odměn?**

Raději ne (smích). Ne teď vážně, ohledně mezd se zaměstnanci z našeho pohledu není co ke komunikování, my jsme takto velice spokojeni s nastavením jejich výše (Ústní sdělení jednatele, 2019).

**9. A myslíte si, že stejná spokojenost panuje i na straně zaměstnanců?**

Domnívám se že nikoliv, proto jsem zvědav jak Váš systém bude vypadat, ač tuším, kde bude největší kámen úrazu (Ústní sdělení jednatele, 2019).

# **Příloha 4.: Výsledovka společnosti za období 2013 – 2017**

## **VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č.500/2002 Sb.

**ve zjednodušeném rozsahu**  
**ke dni 31.12.2013**  
jednotky: 1000 Kč

Obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

**PILA ZÁMRSK s.r.o.**

**Janovičky 33**  
**Vysoké Mýto**  
**566 01**

Rok	Měsíc	IČO
2013	12	25948849

Označení		Běžné úč.období	Minulé úč.období
II.	Výkony	20332	19052
B.	Výkonová spotřeba	17794	16379
+	Přidaná hodnota	2538	2673
C.	Osobní náklady	2390	2424
D.	Daně	2	2
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní obl		-1767
H.	Ostatní provozní náklady	27	1774
*	Provozní hospodářský výsledek	119	240
XI.	Ostatní finanční výnosy	141	50
O.	Ostatní finanční náklady	138	149
*	Finanční výsledek hospodaření	3	-99
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	122	141
R.	Mimofádné náklady		8
*	Mimofádný hospodářský výsledek		-8
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	122	133
****	Hospodářský výsledek před zdaněním (+/-)	122	133

Sestaveno dne: 08.03.2013	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky: Společnost s ručením omezeným Předmět podnikání : Poznámka: :	<b>PILA ZÁMRSK</b> Zámrsk, Janovičky 33 566 01 Vysoké Mýto IČO: 25948849



# VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č.500/2002 Sb.

ve zjednodušeném rozsahu  
ke dni 31.12.2014  
jednotky: 1000 Kč


Obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

PILA ZÁMRSK s.r.o.

Janovičky 33  
Vysoké Mýto  
566 01

Rok	Měsíc	IČO
2014	12	25948849

Označení		Běžné úč.období	Minulé úč.období
II.	Výkony	19389	20332
B.	Výkonová spotřeba	16397	17794
+	Přidaná hodnota	2992	2538
C.	Osobní náklady	2402	2390
D.	Daně	2	2
H.	Ostatní provozní náklady	7	27
*	Provozní hospodářský výsledek	581	119
XI.	Ostatní finanční výnosy	74	141
O.	Ostatní finanční náklady	39	138
*	Finančních výsledek hospodaření	35	3
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	616	122
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	616	122
****	Hospodářský výsledek před zdaněním (+/-)	616	122

Sestaveno dne: 03.03.2015	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky: Společnost s ručením omezeným Předmět podnikání : Poznámka: :	<b>PILA ZÁMRSK s.r.o.</b> Zámrsk Janovičky 33 566 01 Vysoké Mýto IČO: 25948849 DIČ: CZ25948849

# VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č.500/2002 Sb.

ve zjednodušeném rozsahu  
ke dni 31.12.2015  
jednotky: 1000 Kč

Obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

PILA ZÁMRSK s.r.o.

Janovičky 33  
Vysoké Mýto  
566 01

Rok	Měsíc	IČO
2015	12	25948849

Označení		Běžné úč.období	Minulé úč.období
II.	Výkony	21828	19389
B.	Výkonová spotřeba	17969	16397
+	Přidaná hodnota	3859	2992
C.	Osobní náklady	2590	2402
D.	Daně	2	2
H.	Ostatní provozní náklady		7
*	Provozní hospodářský výsledek	1267	581
XI.	Ostatní finanční výnosy	69	74
O.	Ostatní finanční náklady	103	39
*	Finančních výsledek hospodaření	-34	35
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1233	616
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1233	616
****	Hospodářský výsledek před zdaněním (+/-)	1233	616

Sestaveno dne:  27.02.2016	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky: Společnost s ručením omezeným	
Předně podnikání :	
Poznámka :	

Upozornění: Opis pouze pro potřebu poplatníka ke kontrole elektronicky odeslaných údajů, nelze jej použít jako součást účetní závěrky, bude-li přiznání podáváno v listinné podobě.

Daňový subjekt:	Pila Zámorsk s.r.o.
IČ / DIČ:	CZ25948849
Sídlo účetní jednotky:	Janovičky 33, 56601 VYSOKÉ MÝTO

**Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění, v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2016  
(v celých tisících Kč)**

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	21745	21828
II.	Tržby za prodej zboží		
A.	Výkonová spotřeba		17969
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží		
A.2	Spotřeba materiálu a energie	17270	
A.3	Služby	2109	
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-751	
C.	Aktivace (-)		
D.	Osobní náklady	2865	2590
D.1.	Mzdové náklady	2171	
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	694	
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		
D.2.2.	Ostatní náklady		
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti		
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé		
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek		
III.	Ostatní provozní výnosy		
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku		
III.2.	Tržby z prodaného materiálu		
III.3.	Jiné provozní výnosy		
F.	Ostatní provozní náklady		
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu		
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	4	2
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		
F.5.	Jiné provozní náklady	1	
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	151	1267
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	3	
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	3	
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		

VIII.	Tržby z prodeje cenných papírů a vkladů	30	.	
K.	Podané cenné papíry a vklady	31	.	
IX.	Výnosy z finančních investic	32	.	
1.	Výnosy z cenných papírů a vkladů v ponikách ve skup.	33	.	
2.	Výnosy z ostat. investičních cenných papírů a vkladů	34	.	
3.	Výnosy z ostatních finančních investic	35	.	
X.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	36	.	
XI.	Zúčtování rezerv do finančních výnosů	37	.	
L.	Tvorba rezerv na finanční náklady	38	.	
XII.	Zúčtování opravných položek do finančních výnosů	39	.	
M.	Zúčtování opravných položek do finančních nákladů	40	.	
XIII.	Výnosové úroky	41	.	
N.	Nákladové úroky	42	.	
XIV.	Ostatní finanční výnosy	43	84141.07	
O.	Ostatní finanční náklady	44	154296.15	
XV.	Převod finančních výnosů	45	.	
P.	Převod finančních nákladů	46	.	
*	<b>Hospodářský výsledek z finančních operací</b>	47	<b>-70155.08</b>	
R.	Daň z příjmů za běžnou činnost	48	30970.00	
R. 1.	- splatná	49	30970.00	
2.	- odložená	50	.	
		51	.	
**	<b>Hospodářský výsledek za běžnou činnost</b>	52	<b>308326.47</b>	
XVI.	Mimořádné výnosy	53	.	
S.	Mimořádné náklady	54	.	
T.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	.	
T. 1.	- splatná	56	.	
2.	- odložená	57	.	
*	Mimořádný hospodářský výsledek	58	.	
U.	Převod podílu na hosp. výsledku společníkům	59	.	
***	<b>Hospodářský výsledek za účetní období (+/-)</b>	60	<b>308326.47</b>	
	<b>Hospodářský výsledek před zdaněním (+/-)</b>	61	<b>339296.47</b>	
	Kontrolní číslo	99	90861567.59	

# **Výkaz zisků a ztrát** v plném rozsahu

za období: 12/2017

(nezaokrouhleno)

PILA ZÁMRSK s.r.o.  
Janovičky 33  
566 01 Vysoké Mýto  
IČO: 25948849

Označení	T e x t	Číslo řád.	Skutečnost v úč.období	
b	c	a	1 sledovaném	2 minulém
I.	Tržby za prodej zboží	01	.	
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	02	.	
+	Obchodní marže	03	.	
II.	Výkony	04	21668307.27	
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	22281129.27	
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	06	-612822.00	
3.	Aktivace	07	.	
B.	Výrobní spotřeba	08	18240246.70	
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	15959447.11	
B. 2.	Služby	10	2280799.59	
+	Přidaná hodnota	11	3428060.57	
C.	Osobní náklady	12	3002155.00	
C. 1.	Mzdové náklady	13	2262310.00	
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	.	
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení	15	739845.00	
C. 4.	Sociální náklady	16	.	
D.	Daně a poplatky	17	6460.00	
E.	Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku	18	.	
III.	Tržby z prodeje investičního majetku a materiálu	19	.	
F.	Zůstatková cena prodaného investičního majetku	20	.	
IV.	Zúčtování rezerv a časového rozlišení prov.výosů	21	.	
G.	Tvorba rezerv a časového rozlišení nákladů	22	.	
V.	Zúčtování opravných položek do provozních výosů	23	.	
H.	Zúčtování opravných položek do provozních nákladů	24	.	
VI.	Ostatní provozní výosy	25	5.98	
I.	Ostatní provozní náklady	26	10000.00	
VII.	Převod provozních výosů	27	.	
J.	Převod provozních nákladů	28	.	
*	Provozní hospodářský výsledek	29	409451.55	

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
J.	Nákladové úroky a podobné náklady		
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		
VII.	Ostatní finanční výnosy		
K.	Ostatní finanční náklady	63	69
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	54	103
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)		
L.	Daň z příjmů	163	1233
L.1.	Daň z příjmů splatná		
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	97	
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)		
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)		
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	163	1233
		21811	21897

Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce: Půhoný Jiří

# Příloha 5.: Rozvahy společnosti za rok 2013 – 2017

## R O Z V A H A

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č.500/2002 Sb.

ve zjednodušeném rozsahu  
ke dni 31.12.2013  
jednotky: 1000 Kč

Obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

**PILA ZÁMRSK s.r.o.**

**Janovičky 33  
Vysoké Mýto  
566 01**

Rok	Měsíc	IČO
2013	12	25948849

Označení řádku výkazu	A K T I V A	Běžné účetní období			Minulé úč.období Netto
		Brutto	Korekce	Netto	
	AKTIVA CELKEM	4311	-378	3933	4292
B.	Dlouhodobý majetek	381	-378	3	3
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	381	-378	3	3
C.	Oběžná aktiva	3930		3930	4289
C.I.	Zásoby	1282		1282	2093
C.III.	Krátkodobé pohledávky	2365		2365	2121
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	283		283	75

Označení	P A S I V A	Běžné úč.období	Minulé úč.období
	PASIVA CELKEM	3933	4292
A.	Vlastní kapitál	-1635	-1757
A.I.	Základní kapitál	100	100
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-1857	-1990
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období +/-	122	133
B.	Cizí zdroje	5568	6049
B.I.	Rezervy	10	10
B.III.	Krátkodobé závazky	5558	6039

Sestaveno dne: 08.03.2013	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou. <b>PILA ZÁMRSK s.r.o.</b> Zámrsk, Janovičky 33 566 01 Vysoké Mýto IČO: 25948849 DIČ: CZ725948849
Právní forma účetní jednotky: Společnost s ručením omezeným	
Předmět podnikání:	:
Poznámka:	:

# **R O Z V A H A**

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č.500/2002 Sb.

**ve zjednodušeném rozsahu**  
**ke dni 31.12.2014**  
jednotky: 1000 Kč

Obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky


**PILA ZÁMRSK s.r.o.**

**Janovičky 33**  
**Vysoké Mýto**  
**566 01**

Rok	Měsíc	IČO
2014	12	25948849

Označení řádku výkazu	A K T I V A	Běžné účetní období			Minulé úč.období Netto
		Brutto	Korekce	Netto	
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	3109	-378	2731	3933
B.	Dlouhodobý majetek	381	-378	3	3
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	381	-378	3	3
C.	Oběžná aktiva	2728		2728	3930
C.I.	Zásoby	291		291	1282
C.III.	Krátkodobé pohledávky	1760		1760	2365
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	677		677	283

Označení	P A S I V A	Běžné úč.období	Minulé úč.období
	<b>PASIVA CELKEM</b>	2731	3933
A.	Vlastní kapitál	-1019	-1635
A.I.	Základní kapitál	100	100
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-1735	-1857
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+/-/	616	122
B.	Cizí zdroje	3750	5568
B.I.	Rezervy	10	10
B.III.	Krátkodobé závazky	3740	5558

Sestaveno dne:  03.03.2015	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  
Právní forma účetní jednotky: Společnost s ručením omezeným Předmět podnikání : Poznámka: :	

**PILA ZÁMRSK s.r.o.**  
Zámrsk, Janovičky 33  
566 01 Vysoké Mýto  
IČO: 25948849  
Město CZ25948849



# **R O Z V A H A**

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

**ve zjednodušeném rozsahu**  
**ke dni 31.12.2015**  
jednotky: 1000 Kč

Obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

**PILA ZÁMRSK s.r.o.**

**Janovičky 33**  
**Vysoké Mýto**  
**566 01**

Rok	Měsíc	IČO
2015	12	25948849

Označení řádku výkazu	A K T I V A	Běžné účetní období			Minulé úč.období Netto
		Brutto	Korekce	Netto	
	AKTIVA CELKEM	3935	-378	3557	2731
B.	Dlouhodobý majetek	480	-378	102	3
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	480	-378	102	3
C.	Oběhová aktiva	3455		3455	2728
C.I.	Zásoby	157		157	291
C.III.	Krátkodobé pohledávky	977		977	1760
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	2321		2321	677

Označení	P A S I V A	Běžné úč.období	Minulé úč.období
	PASIVA CELKEM	3557	2731
A.	Vlastní kapitál	613	-1019
A.I.	Základní kapitál	100	100
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-720	-1735
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období +/-	1233	616
B.	Cizí zdroje	2944	3750
B.I.	Rezervy	10	10
B.III.	Krátkodobé závazky	2934	3740

Sestaveno dne:  31.01.2016	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky: Společnost s ručením omezeným	
Předmět podnikání :	
Poznámka:	

Upozornění: Opis pouze pro potřebu poplatníka ke kontrole elektronicky odeslaných údajů, nelze jej použít jako součást účetní závěrky, bude-li přiznání podáváno v listinné podobě.

Daňový subjekt:	Pila Zámorsk s.r.o.
IČ / DIČ:	CZ25948849
Sídlo účetní jednotky:	Janovičky 33, 56601 VYSOKÉ MÝTO

Vybrané údaje z Rozvahy pro podnikatele, ve zkráceném rozsahu pro malou účetní jednotku, která nemá povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem  
ke dni 31.12.2016  
(v celých tisících Kč)

A K T I V A		brutto	korekce	netto	minulé období netto
		1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	5249	378	4871	3556
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	480	378	102	102
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	480	378	102	102
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	3899		3899	3454
C.I.	Zásoby	1049		1049	157
C.II.	Pohledávky				
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	2045		2045	976
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	805		805	2321
C.IV.	Peněžní prostředky	805		805	2321
D.	Časové rozlišení aktiv	870		870	0

P A S I V A		běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
	PASIVA CELKEM	4359	3556
A.	Vlastní kapitál	263	613
A.I.	Základní kapitál	100	100
A.II.	Ážio a kapitálové fondy		
A.III.	Fondy ze zisku		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	163	1233
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)		
B.+C.	Cizí zdroje	4096	2943
B.	Rezervy	10	10
C.	Závazky	4086	2934
C.I.	Dlouhodobé závazky		
C.II.	Krátkodobé závazky	4086	2934
D.	Časové rozlišení pasiv		

Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce:	Páhoný Jiří
---	-------------

Upozornění: Opis pouze pro potřebu poplatníka ke kontrole elektronicky odeslaných údajů, nelze jej použít jako součást účetní závěrky, bude-li přiznání podáváno v listinné podobě.

Daňový subjekt:	Pila Zámorsk s.r.o.
IČ / DIČ:	CZ25948849
Sídlo účetní jednotky:	Janovičky 33, 56601 VYSOKÉ MÝTO

Vybrané údaje z Rozvahy pro podnikatele, ve zkráceném rozsahu pro malou účetní jednotku, která nemá povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem  
ke dni 31.12.2017  
(v celých tisících Kč)

	AKTIVA	brutto	korekce	netto	minulé období netto
		1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	5833	378	5455	4871
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	480	378	102	102
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	480	378	102	102
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	4721		4721	3899
C.I.	Zásoby	442		442	1049
C.II.	Pohledávky	3449		3449	
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	3449		3449	2045
C.III.	Krátkodobý finanční majetek				
C.IV.	Peněžní prostředky	830		830	805
D.	Časové rozlišení aktiv	632		632	870

	PASIVA	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
	PASIVA CELKEM	5455	4359
A.	Vlastní kapitál	1083	263
A.I.	Základní kapitál	100	100
A.II.	Ážio a kapitálové fondy		
A.III.	Fondy ze zisku		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	675	512
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	308	163
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)		
B.+C.	Cizí zdroje	4372	4096
B.	Rezervy	10	10
C.	Závazky	4362	4086
C.I.	Dlouhodobé závazky		
C.II.	Krátkodobé závazky	4362	4086
D.	Časové rozlišení pasiv		

Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce: